

Competentie Woordenboek

2025



INTRODUCTIE

Dit competentiewoordenboek bevat alle generieke gedragsgerichte competenties van de Brusselse gewestelijke openbare diensten.

Het is gebaseerd op het woordenboek dat in het verleden gebruikt werd door een groot deel van de instellingen van het gewest en door de federale overheidsdiensten. Het is aangepast aan de gewestelijke realiteit en kan evolueren naargelang de behoeften.

Dit document is ontwikkeld met als basis de methodologie "5+ 1". Zodoende is het woordenboek verdeeld in 5 generieke gedragsgerichte competenties : "Omgaan met informatie", "Omgaan met taken", "Omgaan met medewerkers", "Omgaan met relaties" en "Omgaan met het eigen functioneren". Hieraan is een extra groep toegevoegd met de technische competenties, die niet in dit woordenboek vermeld worden. Elke competentiegroep wordt vertegenwoordigd door een specifieke kleur en bestaat uit verschillende gedragsgerichte competenties. Deze worden in het woordenboek voorgesteld in volgorde van toenemende complexiteit met uitzondering van de groep " Omgaan met het eigen functioneren ".

Elk van deze gedragsgerichte competenties en de verschillende dimensies waaruit deze bestaat, zijn gedefinieerd. Om een competentie te beheersen, moet men de verschillende dimensies beheersen. Tenslotte worden aan alle dimensies gedragsindicatoren gekoppeld, die concreter en specifiekere uitdrukken hoe een competentie in de praktijk waarneembaar is.

Door de digitale transitie in onze samenleving en bij de overheidsdiensten zijn digitale vaardigheden essentieel geworden. Daarom werden in 2023 de digitale generieke competenties als dimensie aan dit gewestelijk competentiewoordenboek toegevoegd. Het Europees instrument voor digitale vaardigheden (DigComp), wordt hiervoor als referentiekader gebruikt. Hieruit zijn 16 van de 21 Digcomp competenties geselecteerd die gelinkt aan de generieke gedragsgerichte competenties, worden gezien als generieke digitale basiscompetentie. De overige 5 competenties uit Digcomp worden gezien als onderdeel van specifieke technische competenties.

De technische competenties hergroeperen bekwaamheden die enerzijds technische kennis en expertise zijn, en anderzijds de kunst van het toepassen van kennis en het leren in een situatie en in een specifieke context omvatten. Elke partner heeft de mogelijkheid deze te definiëren aan de hand van hun eigen behoeften.

Om praktische redenen hebben we het gebruik van generieke termen behouden. Het spreekt voor zich dat deze concepten van toepassing zijn op het vrouwelijke en het mannelijke geslacht. Later zal echter werk worden verricht om dit document inclusief te schrijven om elke vorm van discriminatie te voorkomen.



INHOUD

Omgaan met informatie	4
Informatie begrijpen	6
Informatie behandelen	8
Informatie analyseren	10
Informatie integreren	12
Vernieuwen	14
Conceptualiseren	16
Inzicht in de organisatie	18
Visie ontwikkelen	20
Omgaan met taken	22
Taken uitvoeren	24
Werk structureren	26
Problemen oplossen	28
Beslissen	30
Organiseren	32
Beheren van de dienst	34
Beheren van de organisatie	36
Besturen van de organisatie	38
Omgaan met medewerkers	40
Kennis en informatie delen	42
Ondersteunen	44
Medewerkers aansturen	46
Medewerkers motiveren	48
Medewerkers ontwikkelen	50
Bouwen van een team/teams	52
Teams aansturen	54
Inspireren	56
Omgaan met relaties	58
Communiceren	60
Assertiviteit tonen	62
In team werken (K)	64
Servicegericht handelen (K)	66
Adviseren	68
Beïnvloeden	70
Relaties leggen	72
Netwerken	74
Omgaan met het eigen functioneren	76
Respect tonen	78
Zich aanpassen	80
Betrouwbaarheid tonen (K)	82
Inzet tonen	84
Stress beheren	86
Zichzelf ontwikkelen (K)	88
Doelstellingen behalen (K)	90
Organisatiebetrokkenheid tonen	92
Technische competenties	94

• Verantwoordelijke uitgever:
Isabelle Meulemans, directrice-generaal

• Redactie & lay-out:
talent.brussels - Cel Externe Communicatie

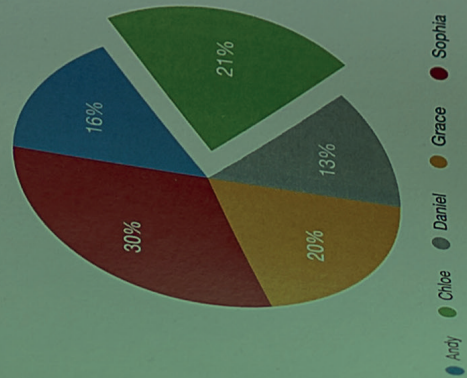


Fundraiser Results by Salesperson

Participant	Units Sold
Andy	30
Chloe	16
Daniel	13
Grace	20
Sophia	21

Pie and donut charts compare values from a single category. For example, you can compare the number of products sold by each salesperson. Values are shown as a percentage of the whole. To highlight a pie wedge or donut segment, drag it away from the center.

Pie Chart



Donut Chart



Omgaan met informatie

Informatie begrijpen



Begrijpen van elementaire zaken, kunnen omgaan met onduidelijke informatie en correct inschatten van de eigen kennis.

○ Werkgerelateerde basisinformatie begrijpen: begrijpen van instructies, teksten en basisideeën.

- Begrijpt snel de instructies van een opdracht.
- Vat snel de betekenis van basisbegrippen.
- Heeft basisideeën snel door.
- Begrijpt eenvoudige teksten die verband houden met de functie.
- Vat de kernideeën van een betoog samen.

■ Omgaan met onduidelijke informatie: kunnen werken in een omgeving waar geen duidelijke of onvolledige informatie aanwezig is.

- Voert zijn/haar werk uit, ook al is niet alle informatie voorhanden.
- Werkt verder, ook wanneer de beschikbare informatie onduidelijk is.
- Kan werken met informatie die niet eenduidig is.
- Voert zijn/haar taken uit, ook als niet alle uitleg gegeven is.
- Gaat doeltreffend om met tegenstrijdige gegevens.
- Wanneer nodig voor het vlotte verloop van de taken, spreekt hij/zij zijn/haar hiërarchische meerdere aan om bijkomende informatie te verkrijgen.

▲ Eigen kennis correct inschatten: eigen kennis en vaardigheden inschatten en grenzen kennen.

- ▲ Weet wanneer hij/zij aan anderen meer informatie moet vragen.
- ▲ Weet wat hij/zij goed kan en wat hij/zij minder goed kan.
- ▲ Schat correct in of hij/zij de gekregen instructies goed begrepen heeft.
- ▲ Erkent de grenzen van zijn/haar kennis en vaardigheden.
- ▲ Maakt een kritische inschatting van het eigen kunnen.



Niveau D

- Begrijpt snel de instructies van een opdracht.
- Vat snel de betekenis van basisbegrippen.
- Voert zijn/haar werk uit, ook al is niet alle informatie voorhanden.
- Werkt verder, ook wanneer de beschikbare informatie onduidelijk is.
- ▲ Weet wanneer hij/zij aan anderen meer informatie moet vragen.
- ▲ Weet wat hij/zij goed kan en wat hij/zij minder goed kan.

Niveau C

- Begrijpt eenvoudige teksten die verband houden met de functie.
- Vat de kernideeën van een betoog samen.
- Kan werken met informatie die niet eenduidig is.
- Gaat doeltreffend om met tegenstrijdige gegevens.
- ▲ Erkent de grenzen van zijn/haar kennis en vaardigheden.
- ▲ Maakt een kritische inschatting van het eigen kunnen.



Informatie behandelen



Zoeken, verwerken en correct weergeven van grote hoeveelheden gegevens binnen de beschikbare termijn.

● Informatie verzamelen: gaten in de informatie ontdekken en doeltreffend bijkomende informatie zoeken.

- Ontdekt mogelijke tekorten in de beschikbare informatie.
- Zoekt informatie binnen een duidelijk afgelijnd kader.
- Haalt de relevante informatie uit de beschikbare documentatie.
- Brengt informatie uit verschillende bronnen samen.
- Weet precies wat ontbreekt in de beschikbare informatie.
- Checkt systematisch of verzamelde informatie volledig is.
- Spreekt de juiste kanalen aan om specifieke informatie te bekomen.

■ Informatie verwerken: grote hoeveelheden informatie binnen de beschikbare termijn en onbevooroordeeld verwerken.

- Verwerkt gestructureerde informatie (voldoende duidelijke informatie) binnen de beschikbare tijd.
- Verwerkt gestructureerde informatie volgens gegeven richtlijnen.
- Verwerkt een hoeveelheid informatie binnen de beschikbare tijd.
- Behandelt een hoeveelheid informatie volgens de voorgeschreven procedures.
- Verwerkt een grote hoeveelheid informatie binnen de beschikbare tijd.
- Behandelt informatie op een objectieve manier, ook wanneer er geen voorgeschreven procedures beschikbaar zijn.

▲ Informatie weergeven: de informatie op een correcte en aan het doelpubliek aangepaste wijze weergeven.

- ▲ Geeft eenvoudige informatie op een begrijpelijke manier weer.
- ▲ Stelt eenvoudige informatie op een aantrekkelijke wijze voor.
- ▲ Past de weergave van de informatie aan het doelpubliek aan.
- ▲ Geeft informatie desgevallend op een gepersonaliseerde manier door.
- ▲ Past de weergave van uiteenlopende informatie aan het doelpubliek aan.
- ▲ Stelt uiteenlopende informatie op een aantrekkelijke wijze voor.
- ▲ Verwerkt informatie in de vorm van rapporten die duidelijk leesbaar zijn voor anderen.

+ Digcomp 1.1 Navigeren tussen ,zoeken en filteren van digitale gegevens, informatie en inhoud.

- + Voldoet aan de informatiebehoeften met behulp van een digitale drager.
- + Vindt gegevens, informatie en inhoud via een eenvoudige zoekopdracht in een digitale omgeving.
- + Zoekt informatie online met behulp van een zoekmachine.
- + Identificeert eenvoudige zoekstrategieën die voldoen aan zijn/haar persoonlijke behoeften.
- + Gebruikt filters om informatie te vinden.
- + Voert gangbare en specifieke zoekopdrachten uit om gegevens, informatie en inhoud te vinden in digitale omgevingen.
- + Past zijn/haar zoekstrategieën aan om specifieke gegevens, informatie en inhoud te vinden in digitale omgevingen.
- + Toont hoe het mogelijk is om toegang te krijgen tot en te navigeren tussen specifieke gegevens, informatie en inhoud.

+ Digcomp 1.3 Beheren van digitale gegevens, informatie en inhoud.

- + Identificeert waar gegevens, informatie en inhoud op een eenvoudige manier kunnen worden georganiseerd in een gestructureerde digitale omgeving.
- + Organiseert, bewaart en vindt gegevens, informatie en inhoud op een eenvoudige manier in een digitale omgeving.
- + Klasseert digitale informatie methodisch met behulp van bestanden en mappen om ze gemakkelijk te vinden.
- + Organiseert gegevens, informatie en inhoud routinematig in een gestructureerde digitale omgeving.
- + Selecteert gegevens, informatie en inhoud om ze te organiseren, te bewaren en op te halen in digitale omgevingen.
- + Bewerkt gegevens, informatie en inhoud om de organisatie, de bewaring en de ophaling ervan te vergemakkelijken.
- + Organiseert en verwerkt gegevens, informatie en inhoud in een gestructureerde digitale omgeving.



Niveau D

- Ontdekt mogelijke tekorten in de beschikbare informatie.
- Zoekt informatie binnen een duidelijk afgelijnd kader.
- Verwerkt gestructureerde informatie (voldoende duidelijke informatie) binnen de beschikbare tijd.
- Verwerkt gestructureerde informatie volgens gegeven richtlijnen.
- ▲ Geeft eenvoudige informatie op een begrijpelijke manier weer.
- ▲ Stelt eenvoudige informatie op een aantrekkelijke wijze voor.
- + Voldoet aan de informatiebehoeften met behulp van een digitale drager.
- + Vindt gegevens, informatie en inhoud via een eenvoudige zoekopdracht in een digitale omgeving.
- + Identificeert waar gegevens, informatie en inhoud op een eenvoudige manier kunnen worden georganiseerd in een gestructureerde digitale omgeving.
- + Organiseert, bewaart en vindt gegevens, informatie en inhoud op een eenvoudige manier in een digitale omgeving.

Niveau C

- Brengt informatie uit verschillende bronnen samen.
- Weet precies wat ontbreekt in de beschikbare informatie.
- Verwerkt een hoeveelheid informatie binnen de beschikbare tijd.
- Behandelt een hoeveelheid informatie volgens de voorgeschreven procedures.
- ▲ Past de weergave van de informatie aan het doelpubliek aan.
- ▲ Geeft informatie desgevallend op een gepersonaliseerde manier door.
- + Zoekt informatie online met behulp van een zoekmachine.
- + Identificeert eenvoudige zoekstrategieën die voldoen aan zijn/haar persoonlijke behoeften.
- + Organiseert gegevens, informatie en inhoud routinematig in een gestructureerde digitale omgeving.
- + Selecteert gegevens, informatie en inhoud om ze te organiseren, te bewaren en op te halen in digitale omgevingen.

Niveau B

- Checkt systematisch of de verzamelde informatie volledig is.
- Spreekt de juiste kanalen aan om specifieke informatie te bekomen.
- Verwerkt een grote hoeveelheid informatie binnen de beschikbare tijd.
- Behandelt informatie op een objectieve manier, ook wanneer er geen voorgeschreven procedures beschikbaar zijn.
- ▲ Past de weergave van uiteenlopende informatie aan het doelpubliek aan.
- ▲ Stelt uiteenlopende informatie op een aantrekkelijke wijze voor.
- + Gebruikt filters om informatie te vinden.
- + Voert gangbare en specifieke zoekopdrachten uit om gegevens, informatie en inhoud te vinden in digitale omgevingen.
- + Bewerkt gegevens, informatie en inhoud om de organisatie, de bewaring en de ophaling ervan te vergemakkelijken.
- + Organiseert en verwerkt gegevens, informatie en inhoud in een gestructureerde digitale omgeving.

Informatie analyseren



Gericht analyseren van gegevens en kritisch beoordelen van informatie.

● Analytisch denken: een structuur herkennen in de informatie, inzicht krijgen in een oorzaak en gevolg en het onderscheid maken tussen het essentiële en het bijkomstige.

- Herkent terugkerende elementen in de informatie die hij/zij te verwerken krijgt.
- Ziet linken tussen gegevens waarmee hij/zij te maken krijgt.
- Achterhaalt het belangrijkste in de informatie.
- Onderzoekt de binnenkomende informatie op een kritische manier.
- Ziet causale verbanden tussen de informatie waarmee hij/zij te maken krijgt.
- Vindt snel de kern in een grote hoeveelheid informatie.
- Achterhaalt de structuur van de informatie.
- Onderscheidt relevante van irrelevante informatie.
- Heeft een goed inzicht in de oorzaken en gevolgen van gebeurtenissen.
- Analyseert complexe situaties snel en doeltreffend.

■ Informatie beoordelen: kritisch omgaan met de informatie en de beschikbare alternatieven beoordelen.

- Stelt de verkregen informatie in vraag.
- Neemt de beschikbare alternatieven in overweging.
- Schat eenvoudige informatie correct in.
- Aanvaardt informatie niet zonder er verder over na te denken.
- Overweegt verschillende alternatieven alvorens een oordeel te vormen.
- Analyseert kritisch de gegevens en detecteert tijdig onduidelijkheden.
- Beoordeelt de beschikbare informatie op een objectieve en onbevooroordeelde manier.
- Kwantificeert, vergelijkt en evalueert alternatieven.
- Bekijkt kritisch de diverse alternatieven om een opdracht optimaal te kunnen volbrengen.

+ Digcomp 1.2
Beoordelen van digitale gegevens, informatie en inhoud.

- + Begrijpt dat onlineomgevingen alle soorten informatie en inhoud bevatten, inclusief verkeerde informatie en desinformatie.
- + Beoordeelt de geloofwaardigheid en de betrouwbaarheid van bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.
- + Analyseert, interpreteert en beoordeelt duidelijk bepaalde digitale gegevens.
- + Beoordeelt de geldigheid en de geloofwaardigheid van verschillende bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.
- + Beoordeelt op een kritische manier de geldigheid en de geloofwaardigheid van verschillende bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.
- + Vergelijkt verschillende digitale gegevens, informatie en inhoud om een objectieve mening te geven.

Niveau C

- Herkent terugkerende elementen in de informatie die hij/zij te verwerken krijgt.
- Ziet linken tussen gegevens waarmee hij/zij te maken krijgt.
- Achterhaalt het belangrijkste in de informatie.
 - Stelt de verkregen informatie in vraag.
 - Neemt de beschikbare alternatieven in overweging.
 - Schat eenvoudige informatie correct in.
- + Begrijpt dat onlineomgevingen alle soorten informatie en inhoud bevatten, inclusief verkeerde informatie en desinformatie.
- + Beoordeelt betrouwbare en geloofwaardige bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.

Niveau B

- Onderzoekt de binnenkomende informatie op een kritische manier.
- Ziet causale verbanden tussen de informatie waarmee hij/zij te maken krijgt.
- Vindt snel de kern in een grote hoeveelheid informatie.
 - Aanvaardt informatie niet zonder er verder over na te denken.
 - Beoordeelt de beschikbare informatie op een objectieve en onbevooroordeelde manier.
 - Overweegt verschillende alternatieven alvorens een oordeel te vormen.
- + Analyseert, interpreteert en beoordeelt duidelijk bepaalde digitale gegevens.
- + Beoordeelt de geldigheid en de geloofwaardigheid van verschillende bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.

Niveau A

- Onderscheidt relevante van irrelevante informatie.
- Heeft een goed inzicht in de oorzaken en gevolgen van gebeurtenissen.
- Analyseert complexe situaties snel en doeltreffend.
 - Analyseert kritisch de gegevens en detecteert tijdig onduidelijkheden.
 - Beoordeelt de beschikbare informatie op een objectieve en onbevooroordeelde manier.
 - Kwantificeert, vergelijkt en evalueert alternatieven.
- + Beoordeelt op een kritische manier de geldigheid en de geloofwaardigheid van verschillende bronnen van digitale gegevens, informatie en inhoud.
- + Vergelijkt verschillende digitale gegevens, informatie en inhoud om een objectieve mening te geven.



Leggen van verbanden tussen verschillende gegevens, genereren van alternatieven en trekken van sluitende conclusies.

● **Verbanden leggen: relevante en juiste linken leggen tussen diverse gegevens met het oog op de integratie tot een samenhangend geheel.**

- Legt de juiste verbanden tussen verschillende gegevens.
- Ziet de samenhang tussen de verschillende elementen van een opdracht.
- Brengt verschillende kernelementen samen tot een coherent geheel.
- Legt de juiste verbanden tussen informatie met verschillende inhoud, afkomstig uit verschillende bronnen.
- Ziet relevante linken tussen gerelateerde onderdelen van de informatie.

■ **Alternatieven genereren: meerdere alternatieven bedenken en opsommen.**

- Bedenkt verscheidene alternatieven voor een situatie.
- Brengt verscheidene alternatieve mogelijkheden aan om problemen op te lossen.
- Onderzoekt alle mogelijke alternatieve verklaringen voor een bepaald resultaat.
- Benadert situaties vanuit verschillende invalshoeken.
- Bedenkt verschillende mogelijkheden voor het uitvoeren van een taak.

▲ **Conclusies trekken: een sluitende conclusie vormen op basis van de gemaakte synthese en gegenereerde alternatieven.**

- ▲ Trekt de juiste conclusies op basis van een veelheid aan informatie.
- ▲ Maakt een coherente samenvatting van uiteenlopende informatie.
- ▲ Weegt alternatieven tegen elkaar af om tot doordachte conclusies te komen.
- ▲ Gebruikt informatie uit verschillende bronnen om tot coherente conclusies te komen.
- ▲ Komt tot een correcte samenvatting door relevante linken te leggen binnen de informatie.

+ **Digcomp 3.1**
Creëren van digitale inhoud.

- + Kiest hoe hij/zij zich uitdrukt door eenvoudige digitale inhoud te creëren.
- + Creëert eenvoudige digitale inhoud (teksten, tabellen, afbeeldingen of bestanden enz.).
- + Gebruikt manieren om gangbare digitale inhoud te creëren en te bewerken in gangbare formaten.
- + Drukt zich uit door gangbare digitale inhoud te creëren.
- + Past methoden toe om inhoud te creëren en te bewerken in verschillende formaten.
- + Toont manieren om zich uit te drukken door digitale inhoud te creëren.

+ **Digcomp 3.2**
Integreren en herwerken van digitale inhoud.

- + Brengt basiswijzigingen aan aan inhoud die door anderen is gecreëerd.
- + Kiest manieren om eenvoudige nieuwe inhouds- en informatie-elementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren om nieuwe en originele inhoud en informatie te creëren.
- + Gebruikt methoden om digitale inhoudselementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren.
- + Beoordeelt de meest geschikte manieren om specifieke nieuwe inhouds- en informatie-elementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren.

Niveau B

- Legt de juiste verbanden tussen verschillende gegevens.
- Ziet de samenhang tussen de verschillende elementen van een opdracht.
- Bedenkt verscheidene alternatieven voor een situatie.
- Brengt verscheidene alternatieve mogelijkheden aan om problemen op te lossen.
- ▲ Trekt de juiste conclusies op basis van een veelheid aan informatie.
- ▲ Maakt een coherente samenvatting van uiteenlopende informatie.
- + Kiest hoe hij/zij zich uitdrukt door eenvoudige digitale inhoud te creëren.
- + Gebruikt manieren om gangbare digitale inhoud te creëren en te bewerken in gangbare formaten.
- + Brengt basiswijzigingen aan aan inhoud die door anderen is gecreëerd.
- + Kiest manieren om eenvoudige nieuwe inhouds- en informatie-elementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren om nieuwe en originele inhoud en informatie te creëren.

Niveau A

- Brengt verschillende kernelementen samen tot een coherent geheel.
- Legt de juiste verbanden tussen informatie met verschillende inhoud, afkomstig uit verschillende bronnen.
- Onderzoekt alle mogelijke alternatieve verklaringen voor een bepaald resultaat.
- Benadert situaties vanuit verschillende invalshoeken.
- ▲ Weegt alternatieven tegen elkaar af om tot doordachte conclusies te komen.
- ▲ Gebruikt informatie uit verschillende bronnen om tot coherente conclusies te komen.
- + Drukt zich uit door gangbare digitale inhoud te creëren.
- + Past methoden toe om inhoud te creëren en te bewerken in verschillende formaten.
- + Gebruikt methoden om digitale inhoudselementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren.
- + Beoordeelt de meest geschikte manieren om specifieke nieuwe inhouds- en informatie-elementen te wijzigen, te verfijnen, te verbeteren en te integreren.



Vernieuwend denken door innovatie en creatieve ideeën aan te brengen.

Vernieuwend denken: nieuwe pistes, perspectieven of combinaties ontdekken (die dus niet voor de hand liggend zijn).

- Ontdekt nieuwe verbanden in de informatie.
- Vertaalt ideeën van anderen in een nieuwe zienswijze.
- Bedenkt nieuwe benaderingen voor bestaande situaties en steunt daarbij op een kritische analyse en gepaste conclusies.
- Stelt traditionele denkwijzen in vraag.

Creatief denken: ongekeerde, originele ideeën aanbrenge(n) (die dus niet voortvloeien uit bestaande processen).

- Benadert een situatie vanuit een totaal nieuwe invalshoek.
- Brengt originele ideeën aan die niet voortvloeien uit het gekende en steunt daarbij op een kritische analyse en gepaste conclusies.
- Bekijkt situaties vanuit een origineel perspectief.
- Ontdekt ongekeerde aspecten in bestaande informatie.



Niveau A

- Ontdekt nieuwe verbanden in de informatie.
- Vertaalt ideeën van anderen in een nieuwe zienswijze.
- Bedenkt nieuwe benaderingen voor bestaande situaties en steunt daarbij op een kritische analyse en gepaste conclusies.
 - Benadert een situatie vanuit een totaal nieuwe invalshoek.
 - Brengt originele ideeën aan die niet voortvloeien uit het gekende en steunt daarbij op een kritische analyse en gepaste conclusies.
 - Bekijkt situaties vanuit een origineel perspectief.



Conceptualiseren



Algemene en abstracte redeneringen uitwerken op basis van concrete elementen/ervaringen, en die concepten omzetten in praktische oplossingen.

Globaal denken: denken zonder zich te verliezen in details.

- Maakt gebruik van conceptuele modellen.
- Overstijgt in zijn/haar denken het hier en nu.
- Denkt in termen van globale organisatiemodellen en processen.
- Denkt op een hoog niveau van abstractie
- Vormt algemene concepten op basis van praktische ervaringen.

Werkbare oplossingen vinden: vanuit abstracte concepten concreet werkbare oplossingen afleiden.

- Brengt theoretisch onderbouwde oplossingen aan.
- Formuleert concrete ideeën door gebruik te maken van een abstract denkkader.
- Past algemene en abstracte referentiekaders concreet toe.
- Kan abstracte concepten vertalen naar een concreet niveau.



Niveau A

- Maakt gebruik van conceptuele modellen.
- Denkt in termen van globale organisatiemodellen en processen.
- Overstijgt in zijn/haar denken het hier en nu.
- Brengt theoretisch onderbouwde oplossingen aan.
- Formuleert concrete ideeën door gebruik te maken van een abstract denkkader.
- Past algemene en abstracte referentiekaders concreet toe.



Inzicht in de organisatie



Kijken over diensten/directies heen, ontwikkelingen in de omgeving kennen en bepalen van organisatieparameters.

○ **Transversaal denken: kijken over diverse diensten/directies heen en de gevolgen van beslissingen op andere delen van de organisatie juist kunnen inschatten.**

- Ontwikkelt een globale kijk over functies/diensten heen.
- Begrijpt de diverse onderdelen van de organisatie en hoe deze op elkaar inspelen.
- Evalueert correct de gevolgen van beslissingen op andere parameters of dimensies binnen de organisatie.

□ **De evolutie in de omgeving kennen: ontwikkelingen in de externe omgeving opvolgen en begrijpen teneinde een aangepaste dienstverlening te kunnen garanderen.**

- Volgt de ontwikkelingen in de externe omgeving (maatschappij, politiek, economie,...) op.
- Past de dienstverlening aan in functie van wijzigingen in de externe omgeving.
- Schat de gevolgen van bepaalde evoluties in de externe omgeving (maatschappij, politiek, economie,...) voor de eigen dienst/directie correct in.

▲ **Bepalen van organisatieparameters: bepalen van interne parameters in functie van de visie en de strategie van de organisatie en met het oog op het optimaliseren van processen.**

- ▲ Ontwikkelt systemen en/of instrumenten om de processen van de diensten/directies op te volgen.
- ▲ Bepaalt de interne beleidsparameters om de processen van de diensten/directies te optimaliseren.
- ▲ Bepaalt welke informatie noodzakelijk is om strategische beslissingen te nemen.



Niveau A

- Ontwikkelt een globale kijk over functies/diensten heen.
- Begrijpt de diverse onderdelen van de organisatie en hoe deze op elkaar inspelen.
- Volgt de ontwikkelingen in de externe omgeving (maatschappij, politiek, economie,...) op.
- Past de dienstverlening aan in functie van wijzingen in de externe omgeving.
- ▲ Ontwikkelt systemen en/of instrumenten om de processen van de diensten/directies op te volgen.
- ▲ Bepaalt de interne beleidsparameters om de processen van de diensten/directies te optimaliseren.



Visie ontwikkelen



○ ontwikkelen van een globale visie, missie en strategie voor de organisatie in haar geheel.

● **Organisatievisie ontwikkelen: integreren van omgevingsfactoren in een coherente visie en missie en deze vertalen in algemene beleidslijnen met positieve impact op middellange en lange termijn voor de organisatie.**

- Heeft een eigen kijk op de richting die de organisatie uit moet, rekening houdend met het globale organisatiekader.
- Integreert omgevingsfactoren in een beleid op lange termijn.
- Kent de strategische betekenis van de sociale, politieke en economische realiteit.
- Ontwikkelt, rekening houdend met de omgeving, algemene beleidslijnen met een positieve impact op (middel)lange termijn.

■ **Organisatiestrategie ontwikkelen: ontwikkelen van een samenhangend strategisch plan, in lijn met de missie en visie van de organisatie en op basis van informatie over de externe omgeving.**

- Integreert de diverse aspecten van de organisatie in een coherente visie.
- Ontwikkelt een organisatiestrategie om aan toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.
- Vertaalt de missie en de visie in een doeltreffende organisatiestrategie met positieve impact op middellange en lange termijn.
- Getuigt van inzicht bij het uitwerken van de organisatiestrategie.



Niveau A

- Heeft een eigen kijk op de richting die de organisatie uit moet, rekening houdend met het globale organisatiekader.
- Integreert omgevingsfactoren in een beleid op lange termijn.
- Kent de strategische betekenis van de sociale, politieke en economische realiteit.
- Ontwikkelt, rekening houdend met de omgeving, algemene beleidslijnen met een positieve impact op (middel)lange termijn.
 - Integreert de diverse aspecten van de organisatie in een coherente visie.
 - Ontwikkelt een organisatiestrategie om aan toekomstige uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.
 - Vertaalt de missie en de visie in een doeltreffende organisatiestrategie met positieve impact op middellange en lange termijn.
 - Getuigt van inzicht bij het uitwerken van de organisatiestrategie.





**Omgaan
met taken**



Taken uitvoeren



Gebruiken van de beschikbare hulpmiddelen en het zelfstandig, correct en systematisch uitvoeren van eenvoudige of repetitieve taken.

De beschikbare hulpmiddelen gebruiken voor zijn/haar activiteiten: het zelfstandig gebruiken van beschikbare hulpmiddelen bij het uitvoeren van taken volgens geldende procedures.

- Gebruikt de beschikbare hulpmiddelen op een correcte manier.
- Respecteert de interne procedures bij het gebruik van beschikbare hulpmiddelen.
- Gebruikt de juiste hulpmiddelen bij het uitvoeren van taken.
- Maakt autonoom gebruik van de juiste en nodige hulpmiddelen.
- Herkent indien nodig de beschikbare en/of gepaste middelen voor de goede uitvoering van zijn/haar opdrachten.

Eenvoudige of repetitieve taken uitvoeren: het zelfstandig en systematisch uitvoeren van eenvoudige of repetitieve taken, volgens geldende procedures.

- Voert eenvoudige of repetitieve taken op een zelfstandige manier uit.
- Voert eenvoudige of repetitieve taken foutloos uit.
- Volgt de geldende voorschriften en normen bij de uitvoering van eenvoudige of repetitieve taken.
- Voert eenvoudige of repetitieve taken op een methodische en nauwkeurige manier uit.



Niveau D

- Gebruikt de beschikbare hulpmiddelen op een correcte manier.
- Respecteert de interne procedures bij het gebruik van hulpmiddelen.
- Gebruikt de juiste hulpmiddelen bij het uitvoeren van taken.
- Voert eenvoudige of repetitieve taken op een zelfstandige manier uit.
- Voert eenvoudige of repetitieve taken foutloos uit.
- Volgt de geldende voorschriften en normen bij de uitvoering van eenvoudige of repetitieve taken.



Werk structureren



Structureren van het eigen werk door prioriteiten te stellen en een veelheid aan verschillende taken op een systematische manier uit te voeren.

○ **Prioriteiten stellen: de prioriteiten voor de eigen taken bepalen en uitvoeren.**

- Bepaalt de volgorde waarin hij/zij de taken zal uitvoeren.
- Houdt in zijn/haar planning rekening met de dringendheid van de taken.
- Houdt in zijn/haar planning rekening met dringende en belangrijke taken.
- Maakt een lijst met de uit te voeren taken, in functie van de prioriteiten.
- Organiseert het werk in functie van de prioriteiten.
- Handelt de taken af rekening houdend met hun prioriteit, dat wil zeggen rekening houdend met hun dringendheid en belangrijkheid.
- Brengt structuur aan in het eigen werk.

■ **Systematisch werken: de eigen taken methodisch afwerken binnen de beschikbare termijn.**

- Deelt zijn/haar takenpakket op in deeltaken.
- Waakt erover dat opdrachten systematisch op tijd afgewerkt worden.
- Respecteert de planning en de vastgestelde termijnen.
- Voert zijn/haar taken op een logische manier uit.
- Werkt taken af volgens het tijdsschema.
- Structureert het werk op een systematische wijze.
- Zorgt ervoor dat taken binnen de gegeven tijd af zijn.
- Voert de taken uit volgens de vastgestelde termijnen en prioriteiten.

▲ **Een veelheid aan taken uitvoeren: een aantal uiteenlopende taken op een georganiseerde manier uitvoeren.**

- ▲ Werkt verschillende taken op een georganiseerde wijze af.
- ▲ Bundelt gelijkaardige taken.
- ▲ Werkt aan uiteenlopende taken op een logische manier.
- ▲ Voert uiteenlopende taken op een gestructureerde wijze uit.
- ▲ Optimaliseert de uitvoering van verschillende taken.
- ▲ Werkt een veelheid aan uiteenlopende taken efficiënt af.
- ▲ Optimaliseert de uitvoering van een veelheid aan uiteenlopende taken.

+ **Digcomp 5.2**
Identificeren van digitale en technologische behoeften en oplossingen.

- + Identificeert eenvoudige digitale tools en mogelijke technologische antwoorden om te voldoen aan zijn/haar behoeften.
- + Kiest eenvoudige manieren om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar behoeften.
- + Selecteert gangbare digitale tools en mogelijke technologische antwoorden om behoeften op te lossen.
- + Kiest gangbare methoden om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar behoeften.
- + Selecteert de meest geschikte digitale tools en technologische antwoorden om te voldoen aan digitale en technologische behoeften.
- + Gebruikt verschillende manieren om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar persoonlijke behoeften.



Niveau D

- Bepaalt de volgorde waarin hij/zij de taken zal uitvoeren.
- Houdt in zijn/haar planning rekening met de dringendheid van de taken.
- Deelt zijn/haar takenpakket op in deeltaken.
- Waakt erover dat opdrachten systematisch op tijd afgewerkt worden.
- ▲ Werkt verschillende taken op een georganiseerde wijze af.
- ▲ Bundelt gelijkaardige taken.
- + Identificeert eenvoudige digitale tools en mogelijke technologische antwoorden om te voldoen aan zijn/haar behoeften.
- + Kiest eenvoudige manieren om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar behoeften.

Niveau C

- Maakt een lijst met de uit te voeren taken, in functie van de prioriteiten.
- Houdt in zijn/haar planning rekening met dringende en belangrijke taken.
- Voert zijn/haar taken op een logische manier uit.
- Werkt taken af volgens het tijdschema.
- ▲ Voert uiteenlopende taken op een gestructureerde wijze uit.
- ▲ Optimaliseert de uitvoering van verschillende taken.
- + Selecteert gangbare digitale tools en mogelijke technologische antwoorden om behoeften op te lossen.
- + Kiest gangbare methoden om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar behoeften.

Niveau B

- Organiseert het werk in functie van de prioriteiten.
- Handelt de taken af rekening houdend met hun prioriteit, dat wil zeggen rekening houdend met hun dringendheid en belangrijkheid.
- Structureert het werk op een systematische wijze.
- Zorgt ervoor dat taken binnen de gegeven tijd af zijn.
- ▲ Werkt een veelheid aan uiteenlopende taken efficiënt af.
- ▲ Optimaliseert de uitvoering van een veelheid aan uiteenlopende taken.
- + Selecteert gangbare digitale tools en mogelijke technologische antwoorden om behoeften op te lossen.
- + Gebruikt verschillende manieren om digitale omgevingen aan te passen en te personaliseren op basis van zijn/haar persoonlijke behoeften.



Problemen oplossen



○ **Omgaan met en zelfstandig oplossen van problemen, zoeken van alternatieven en uitvoeren van de oplossingen.**

○ **Omgaan met het onverwachte: onverwachte situaties aanpakken door de situatie te herkennen, te begrijpen en te verwerken.**

- Past de prioriteiten van zijn/haar acties aan in functie van het onvoorziene.
- Past zich vlot aan om te beantwoorden aan onverwachte situaties.
- Schat situaties waarmee hij/zij niet vertrouwd is correct in.
- Heeft een goed inzicht in situaties, ook als het gaat om een onbekende materie.
- Formuleert voorstellen van oplossingen voor niet vertrouwde problemen.
- Vangt situaties die niet voorzien zijn in de procedures of reglementen succesvol op.
- Beheerst onbekende en onzekere situaties op een doeltreffende wijze.

■ **Op eigen initiatief handelen: de taken uitvoeren met een minimum aan begeleiding, op basis van eigen initiatief.**

- Wacht niet noodzakelijk op aanwijzingen, maar werkt zelf oplossingen uit om problemen uit te klaren.
- Werkt de taken die hem/haar toevertrouwd worden zelfstandig af.
- Neemt initiatieven om de taken in goede banen te leiden.
- Neemt het initiatief om alternatieven voor te stellen wanneer er problemen rijzen bij het uitvoeren van de taken.
- Identificeert de problemen die opgelost kunnen worden zonder ze aan de leidinggevende voor te leggen en lost deze op autonome wijze op.
- Reageert autonoom op problemen die het normale verloop van de opdrachten verstoren.
- Voert taken op een autonome manier uit, zo goed als zonder instructies of hulp.

▲ **Oplossingen uitvoeren: binnen zijn/haar activiteitendomein en op basis van ervaring en kennis, verschillende opties op een objectieve manier afwegen en de best passende oplossing implementeren.**

- ▲ Merkt de problemen, verbonden aan zijn/haar takenpakket, op en lost deze op.
- ▲ Baseert zich op zijn/haar ervaring om de juiste oplossing te kiezen.
- ▲ Implementeert oplossingen op basis van eigen ervaring.
- ▲ Onderzoekt alternatieve oplossingen zodat hij/zij de meest adequate kan kiezen.
- ▲ Implementeert oplossingen op basis van eigen ervaring, rekening houdend met knelpunten.
- ▲ Brengt de verschillende oplossingen op een objectieve manier in kaart zodat hij/zij de meest adequate kan kiezen.
- ▲ Maakt afspraken over hoe oplossingen geïmplementeerd worden, eventueel in samenwerking met andere instanties.

+ **Digcomp 5.1**
Oplossen van technische problemen.

- + Identificeert eenvoudige technische problemen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.
- + Kiest eenvoudige oplossingen om eenvoudige technische problemen op te lossen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.
- + Toont specifieke en gangbare technische problemen bij de werking van digitale toestellen en het gebruik van digitale omgevingen.
- + Kiest eenvoudige en gangbare oplossingen om specifieke en gangbare technische problemen op te lossen bij de werking van digitale toestellen en het gebruik van digitale omgevingen.
- + Beoordeelt technische problemen bij het gebruik van digitale omgevingen en de werking van digitale toestellen.
- + Past verschillende oplossingen toe voor technische problemen bij het gebruik van digitale omgevingen en de werking van digitale toestellen.

Niveaus Dc & Dm

- Past de prioriteiten van zijn/haar acties aan in functie van het onvoorziene.
- Past zich vlot aan om een antwoord te bieden op onverwachte situaties.
- Wacht niet noodzakelijk op aanwijzingen, maar werkt zelf oplossingen uit om problemen uit te klaren.
- Werkt de taken die hem/haar toevertrouwd worden zelfstandig af.
- ▲ Merkt de problemen, verbonden aan zijn/haar takenpakket, op en lost deze op.
- ▲ Baseert zich op zijn/haar ervaring om de juiste oplossing te kiezen.
- + Identificeert eenvoudige technische problemen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.
- + Kiest eenvoudige oplossingen om eenvoudige technische problemen op te lossen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.

Niveau C

- Past de prioriteiten van zijn/haar acties aan in functie van het onvoorziene.
- Past zich vlot aan om een antwoord te bieden op onverwachte situaties.
- Wacht niet noodzakelijk op aanwijzingen, maar werkt zelf oplossingen uit om problemen uit te klaren.
- Werkt de taken die hem/haar toevertrouwd worden zelfstandig af.
- ▲ Merkt de problemen, verbonden aan zijn/haar takenpakket, op en lost deze op.
- ▲ Baseert zich op zijn/haar ervaring om de juiste oplossing te kiezen.
- + Identificeert eenvoudige technische problemen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.
- + Kiest eenvoudige oplossingen om eenvoudige technische problemen op te lossen bij het gebruik van digitale toestellen en omgevingen.

Niveau B

- Schat situaties waarmee hij/zij niet vertrouwd is goed in.
- Heeft een goed inzicht in situaties, ook als het gaat om een onbekende materie.
- Neemt initiatieven om de taken in goede banen te leiden.
- Neemt het initiatief om alternatieven voor te stellen wanneer er problemen rijzen bij het uitvoeren van de taken.
- ▲ Implementeert oplossingen op basis van eigen ervaring.
- ▲ Onderzoekt alternatieve oplossingen zodat hij/zij de meest adequate kan kiezen.
- + Toont specifieke en gangbare technische problemen bij de werking van digitale toestellen en het gebruik van digitale omgevingen.
- + Kiest eenvoudige en gangbare oplossingen om specifieke en gangbare technische problemen op te lossen bij de werking van digitale toestellen en het gebruik van digitale omgevingen.

Niveau A

- Formuleert voorstellen van oplossingen voor niet vertrouwde problemen.
- Vangt situaties die niet voorzien zijn in de procedures of reglementen succesvol op.
- Reageert autonoom op problemen die het normale verloop van de opdrachten verstoren.
- Voert taken op een autonome manier uit, zo goed als zonder instructies of hulp.
- ▲ Implementeert oplossingen op basis van eigen ervaring, rekening houdend met knelpunten.
- ▲ Brengt de verschillende oplossingen op een objectieve manier in kaart zodat hij/zij de meest adequate kan kiezen.
- + Beoordeelt technische problemen bij het gebruik van digitale omgevingen en de werking van digitale toestellen.
- + Past verschillende oplossingen toe voor technische problemen bij het gebruik van digitale omgevingen en de werking van digitale toestellen.

Nemen van beslissingen op basis van (on)volledige informatie en doelgericht acties ondernemen om de beslissingen uit te voeren.

● Beslissingen nemen: de juiste beslissing nemen op basis van (on)volledige informatie, rekening houdend met de voor- en nadelen ervan en met de diverse opties die er zijn.

- Weegt de voor- en nadelen van de beoogde oplossing af alvorens te handelen.
- Neemt beslissingen op basis van ontvangen informatie.
- Neemt beslissingen volgens de uit te voeren taken.
- Weegt de voor- en nadelen van een beslissing af alvorens ze uit te voeren.
- Neemt correcte beslissingen op basis van de beschikbare informatie.
- Neemt beslissingen rekening houdend met zoveel mogelijk informatie.
- Neemt correcte beslissingen op basis van de beschikbare, zelfs onvolledige informatie.
- Weegt de voor- en nadelen van de verschillende opties af alvorens een beslissing te nemen.
- Neemt tijdig een beslissing, rekening houdend met alle informatie die ter beschikking staat.
- Neemt correcte beslissingen waarvoor voldoende, maar nog niet alle informatie aanwezig is, rekening houdend met de voor- en nadelen.
- Neemt een beslissing zodra hij/zij de gevolgen en alternatieven voldoende ingeschat heeft.
- Onderzoekt grondig de verschillende alternatieven alvorens te beslissen.
- Beslist snel als de omstandigheden dit vereisen.

■ Acties ondernemen: het ondernemen van acties, vertrekkende van een beslissing en gericht op het realiseren van doelstellingen.

- Bepaalt wie welke actie wanneer moet uitvoeren.
- Onderneemt onmiddellijk actie bij het krijgen van nieuwe opdrachten.
- Volgt de aangevatte acties actief op.
- Treedt in actie als de professionele context dat vereist.
- Vat de nodige acties aan om een goede opvolging van de projecten te waarborgen.
- Onderneemt relevante acties in het kader van de hem/haar toevertrouwde opdracht.
- Initieert acties bij het opnemen van nieuwe projecten.
- Onderneemt doelbewust actie.
- Initieert acties op basis van genomen beslissingen.
- Initieert acties op basis van genomen beslissingen zonder de te bereiken doelstellingen uit het oog te verliezen.
- Onderneemt acties die bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen.
- Vertaalt een doelstelling in een concreet uitgewerkt actieplan.



Niveau D

- Neemt de juiste beslissingen op basis van ontvangen informatie.
- Weegt de voor- en nadelen van de beoogde oplossing af alvorens te handelen.
- Neemt beslissingen volgens de uit te voeren taken.
 - Bepaalt wie welke actie wanneer moet uitvoeren.
 - Onderneemt onmiddellijk actie bij het krijgen van nieuwe opdrachten.
 - Volgt de aangevatte acties actief op.

Niveau C

- Neemt correcte beslissingen op basis van de beschikbare informatie.
- Weegt de voor- en nadelen van een beslissing af alvorens ze uit te voeren.
- Neemt beslissingen rekening houdend met zoveel mogelijk informatie.
 - Vat de nodige acties aan om een goede opvolging van de projecten te waarborgen.
 - Treedt in actie als de professionele context dat vereist.
 - Onderneemt relevante acties in het kader van de hem/haar toevertrouwde opdracht.

Niveau B

- Neemt correcte beslissingen op basis van de beschikbare, zelfs onvolledige informatie.
- Weegt de voor- en nadelen van de verschillende opties af alvorens een beslissing te nemen.
- Neemt tijdig een beslissing, rekening houdend met alle informatie die ter beschikking staat.
 - Initieert acties bij het opnemen van nieuwe projecten.
 - Onderneemt doelbewust actie.
 - Initieert acties op basis van genomen beslissingen.

Niveau A

- Neemt correcte beslissingen waarvoor voldoende, maar nog niet alle informatie aanwezig is, rekening houdend met de voor- en nadelen.
- Neemt een beslissing zodra hij/zij de gevolgen en alternatieven voldoende ingeschat heeft.
- Onderzoekt grondig de verschillende alternatieven alvorens te beslissen.
 - Initieert acties op basis van genomen beslissingen zonder de te bereiken doelstellingen uit het oog te verliezen.
 - Onderneemt acties die bijdragen tot het realiseren van de doelstellingen.
 - Vertaalt een doelstelling in een concreet uitgewerkt actieplan.

Proactief stellen en realiseren van de doelstellingen, nauwgezet uittekenen van actieplannen en daarbij de juiste middelen inschakelen, binnen de beschikbare tijd.

● De doelstellingen bepalen en realiseren: beleidslijnen en tactische of operationele richtsnoeren vertalen naar concrete, meetbare doelstellingen en ze opvolgen.

- Definieert doelstellingen volgens de te behalen resultaten.
- Vertaalt de beleidslijnen of de tactische/operationele richtsnoeren naar concrete en meetbare doelstellingen.
- Definieert concrete en meetbare doelstellingen op korte en middellange termijn.
- Volgt de stand van zaken van de acties/projecten regelmatig op rekening houdend met de gestelde doelstellingen.
- Stuurt de acties systematisch bij met het oog op bepaalde doelstellingen.
- Stelt doelstellingen voorop alvorens in actie te treden.

■ Proactief handelen: mogelijke toekomstige obstakels correct inschatten en op grond daarvan de juiste acties ondernemen.

- Houdt rekening met onverwachte omstandigheden bij het opstellen van een planning.
- Schat toekomstige obstakels correct in.
- Onderneemt acties rekening houdend met toekomstige obstakels.
- Neemt initiatieven die blijf geven van zijn/haar anticipatievermogen.

▲ Plannen: efficiënte actieplannen uitwerken en structureren, in logische stappen, volgens de beschikbare tijd en volgens de prioriteiten; daarbij de vereiste middelen (mensen, budget, logistiek) efficiënt inzetten.

- ▲ Plant activiteiten op een logische en efficiënte wijze, rekening houdend met de prioriteiten.
- ▲ Plant activiteiten en middelen (menselijk/budgettair/logistiek) in het licht van de te behalen resultaten.
- ▲ Organiseert activiteiten in het kader van zijn/haar verantwoordelijkheden, op grond van een efficiënte planning zodat er geen beschikbare middelen (mensen, budget, logistiek, afhankelijk van het geval) verloren gaan.
- ▲ Ondersteunt het beleid inzake kostprijzenbeheer, termijn en voortgang, dat op dienstniveau door zijn/haar hiërarchische meerdere(n) wordt uitgestippeld.
- ▲ Zorgt ervoor dat de activiteiten goed functioneren in het kader van zijn/haar verantwoordelijkheden.
- ▲ Vernieuwt zijn/haar actieplan op grond van de situatie, de relevante aanmerkingen of opmerkingen van de hiërarchie.



Niveau B

- Definieert doelstellingen volgens de te behalen resultaten.
- Definieert concrete en meetbare doelstellingen op korte en middellange termijn.
- Houdt rekening met onverwachte omstandigheden bij het opstellen van een planning.
- Schat toekomstige obstakels correct in.
- ▲ Plant activiteiten op een logische en efficiënte wijze, rekening houdend met de prioriteiten.
- ▲ Plant activiteiten en middelen (menselijk/budgettair/logistiek) in het licht van de te behalen resultaten.

Niveau A

- Volgt de stand van zaken van de acties/projecten regelmatig op rekening houdend met de gestelde doelstellingen.
- Stelt doelstellingen voorop alvorens in actie te treden.
- Onderneemt acties rekening houdend met toekomstige obstakels.
- Neemt initiatieven die blijf geven van zijn/haar anticipatievermogen.
- ▲ Organiseert activiteiten in het kader van zijn/haar verantwoordelijkheden, op grond van een efficiënte planning zodat er geen beschikbare middelen (mensen, budget, logistiek, afhankelijk van het geval) verloren gaan.
- ▲ Zorgt ervoor dat de activiteiten goed functioneren in het kader van zijn/haar verantwoordelijkheden.



Beheren van de dienst*



Beheren en opvolgen van tijd, kosten, activiteiten en middelen.

Tijd/kosten beheren: kosten en tijd realistisch inschatten en doeltreffend beheren.

- Maakt een inschatting van de kostprijs van projecten, met respect voor de principes van milieu- en energietransitie.
- Verzekert een optimaal kostenbeheer.
- Onderneemt gerichte acties om het tijdsgebruik te optimaliseren.
- Zorgt voor het behalen van de deadlines en het inschatten van de kostprijs.

Voortgang opvolgen: de voortgang van de resultaten met regelmaat opvolgen en indien nodig consequent en adequaat bijsturen in het licht van de op het niveau van de dienst te bereiken doelstellingen.

- Volgt de stand van zaken van een project regelmatig op, rekening houdende met de op dienstniveau bepaalde doelstellingen.
- Stuurt acties systematisch bij met het oog op de op dienstniveau bepaalde doelstelling.
- Bewaakt de voortgang van activiteiten op basis van ingebouwde controlepunten.

Middelen beheren: doeltreffend inzetten, beheren en opvolgen van middelen (mensen, budget, logistiek).

- ▲ Zet de beschikbare middelen doeltreffend in, zonder verspilling.
- ▲ Schakelt de beschikbare middelen (mensen, budget, logistiek,) optimaal in voor de lopende projecten.
- ▲ Integreert de principes van milieu- en energietransitie in zijn/haar manier van het beheren van een dienst.



*Dienst = administratieve eenheid die zich in de hiërarchie rechtstreeks onder de algemene directie bevindt en die samengesteld is uit meerdere aparte eenheden met management- of stafbetrekkingen. Ze heeft zowel strategische als operationele verantwoordelijkheden voor een deel van de organisatie.

Niveau A

- Maakt een inschatting van de kostprijs van projecten, met respect voor de principes van milieu- en energietransitie.
- Onderneemt gerichte acties om het tijdsgebruik te optimaliseren.
- Volgt de stand van zaken van een project regelmatig op, rekening houdende met de op dienstniveau bepaalde doelstellingen.
- Stuurt acties systematisch bij met het oog op de op dienstniveau bepaalde doelstellingen.
- ▲ Zet de beschikbare middelen doeltreffend in, zonder verspilling.
- ▲ Schakelt de beschikbare middelen (mensen, budget, logistiek,) optimaal in voor de lopende projecten.



Beheren van de organisatie

Opzetten van structuren en processen, beheren van budgetten en invoeren van veranderingen voor de organisatie in haar geheel.

Processen vorm geven: de processen en de structuur van de organisatie ontwikkelen en opzetten.

- Zet organisatiestructuren op over departementen heen.
- Stelt projecten in werking om procedures voor verschillende activiteiten te standaardiseren.
- Onderneemt stappen om de efficiëntie van de bestaande procedures te verhogen.

Beheren van budgetten: budgetten voor een organisatie op coherente wijze samenstellen en beheren, opvolgen en bijsturen in functie van de omstandigheden.

- Werkt methoden uit om de budgetten optimaal te beheren.
- Past het budget aan als de omstandigheden dit vereisen.
- Maakt realistische inschattingen van budgetten.

Verandering invoeren/opvolgen: op zoek gaan naar nieuwe uitdagingen, alternatieve actiepaden gericht betreden en nieuwe methoden ter verbetering uitproberen.

- ▲ Introduceert en begeleidt verandering in de organisatie.
- ▲ Zoekt nieuwe opportuniteiten om de organisatie gericht te verbeteren.
- ▲ Werkt alternatieve actieplannen uit om de resultaten van de organisatie te verbeteren.



Niveau A

- Zet organisatiestructuren op over departementen heen.
- Stelt projecten in werking om procedures voor verschillende activiteiten te standaardiseren.
- Werkt methoden uit om de budgetten optimaal te beheren.
- Past het budget aan als de omstandigheden dit vereisen.
- ▲ Introduceert en begeleidt verandering in de organisatie.
- ▲ Zoekt nieuwe opportuniteiten om de organisatie gericht te verbeteren.



Besturen van de organisatie

○ Opstellen van een strategisch plan, organisatieprocessen en -structuur en herkennen van en inspelen op opportuniteiten met het oog op het optimaliseren van de resultaten.

○ Implementeren van de strategie: implementeren van de strategie door de organisatiestructuur, -politiek en langetermijndoelstellingen te ontwikkelen.

- Implementeert de strategie met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.
- Stemt de structuur van de organisatie af op de strategie en de langetermijndoelstellingen.
- Besteedt aandacht aan de politieke processen van de organisatie.

□ Opportuniteiten identificeren: oog hebben voor opportuniteiten en bedreigingen die zich voordoen, ze begrijpen en erop inspelen.

- Reageert op veranderingen en bedreigingen in de maatschappij die de organisatie kunnen beïnvloeden.
- Zoekt doelbewust alternatieven om de organisatie beter te positioneren.
- Identificeert tendensen die kansen bieden voor de organisatie.

▲ Organisatiegerichtheid tonen: inzicht hebben in de gevolgen van beslissingen voor de organisatie in zijn/haar geheel en streven naar het optimaliseren van de resultaten.

- ▲ Onderkent sleutelfactoren die een invloed uitoefenen op de resultaten van de organisatie.
- ▲ Heeft een goed inzicht in mogelijke gevolgen van beslissingen op het succes van de organisatie.
- ▲ Streeft naar het optimaliseren van de resultaten van de organisatie.



Niveau A

- Implementeert de strategie met het oog op het bereiken van de organisatiedoelstellingen.
- Besteedt aandacht aan de politieke processen van de organisatie.
- Reageert op veranderingen en bedreigingen in de maatschappij die de organisatie kunnen beïnvloeden.
- Identificeert tendensen die kansen bieden voor de organisatie.
- ▲ Onderkent sleutelfactoren die een invloed uitoefenen op de resultaten van de organisatie.
- ▲ Streeft naar het optimaliseren van de resultaten van de organisatie.





Omgaan met medewerkers



Kennis en informatie delen



Tonen, overbrengen en delen van kennis, inzichten en werkwijzen.

● **Demonstreren:** anderen tonen hoe de dingen het best kunnen aangepakt worden door vaardigheden en technieken te demonstreren.

- Geeft eigen kennis door, door de werkwijze te tonen.
- Toont concreet hoe bepaalde handelingen moeten worden verricht.
- Demonstreert verworven vaardigheden aan collega's.
- Toont aan minder ervaren collega's hoe de taken kunnen aangepakt worden.
- Demonstreert op een concrete manier handelingen en werkwijzen.
- Toont aan minder ervaren collega's hoe de taken op de meest doeltreffende manier kunnen aangepakt worden.
- Leert zijn/haar collega's hoe ze specifieke knowhow kunnen verwerven door het hen te tonen.
- Helpt zijn/haar collega's door hen specifieke vaardigheden te tonen wanneer dit nuttig en nodig is.

■ **Aanleren:** anderen op een gestructureerde manier de eigen kennis, inzichten en expertise overbrengen.

- Verbindt de uitleg van een taak aan de handleiding.
- Informeert zijn/haar collega's over de uitvoering van een bepaalde taak.
- Deelt zijn/haar kennis en ervaring betreffende de uitvoering van een bepaalde opdracht met zijn/haar collega's.
- Legt uit hoe bepaalde handelingen moeten worden verricht.
- Geeft op een gestructureerde manier specifieke kennis en inzichten aan collega's door.
- Geeft zijn/haar kennis en inzichten omtrent bepaalde handelingen door tijdens specifieke sessies.
- Geeft tijdens opleidingssessies zijn/haar expertise betreffende een specifiek domein door.
- Werkt methoden uit om kennis door te geven.
- Werkt een kader uit waarbinnen kennisoverdracht met anderen kan plaatsvinden.

▲ **Kennis delen:** de eigen kennis en inzichten en ervaring doorgeven aan anderen via een gerichte begeleiding op de werkvloer.

- ▲ Deelt zijn/haar terreinervaring en beroepsbeleving met collega's.
- ▲ Vertelt collega's hoe ze een taak efficiënter kunnen uitvoeren.
- ▲ Deelt zijn/haar ervaring en aanpak met collega's.
- ▲ Draagt eigen kennis over door collega's te laten deelnemen aan zijn/haar taken.
- ▲ Draagt bij aan de verrijking van de kennis en inzichten van collega's.
- ▲ Deelt zijn/haar kennis, inzichten en ervaring met collega's.
- ▲ Draagt op een actieve manier bij aan de verrijking van de kennis en inzichten van collega's.
- ▲ Deelt spontaan zijn/haar kennis, inzichten en ervaring met collega's.

+ **Digcomp 2.2**
Delen van inhoud met behulp van digitale technologieën.

- + Herkent eenvoudige en geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.
- + Geeft eenvoudige digitale inhoud online door aan anderen of deelt eenvoudige digitale inhoud online met anderen.
- + Selecteert gangbare en geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.
- + Deelt digitale gegevens, informatie en inhoud met behulp van een verscheidenheid aan de meest geschikte digitale tools.
- + Legt uit hoe men moet optreden als tussenpersoon om informatie en inhoud te delen met behulp van gangbare digitale technologieën.
- + Hanteert geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.
- + Past zijn/haar rol van tussenpersoon aan om informatie en inhoud te delen met behulp van digitale technologieën.
- + Toont anderen hoe ze moeten optreden als tussenpersoon om informatie en inhoud te delen met behulp van digitale technologieën.



Niveau D

- Geeft eigen kennis door, door de werkwijze te tonen.
- Toont concreet hoe bepaalde handelingen moeten worden verricht.
- Verbindt de uitleg van een taak aan de handleiding.
- Informeert zijn/haar collega's over de uitvoering van een bepaalde taak.
- ▲ Deelt zijn/haar terreinervaring en beroepsbeleving met collega's.
- ▲ Vertelt collega's hoe ze een taak efficiënter kunnen uitvoeren.
- + Herkent eenvoudige en geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.
- + Geeft eenvoudige digitale inhoud online door aan anderen of deelt eenvoudige digitale inhoud online met anderen.

Niveau C

- Demonstreert verworven vaardigheden aan collega's.
- Toont aan minder ervaren collega's hoe de taken kunnen aangepakt worden.
- Deelt zijn/haar kennis en ervaring betreffende de uitvoering van een bepaalde opdracht met zijn/haar collega's.
- Legt uit hoe bepaalde handelingen concreet moeten worden verricht.
- ▲ Deelt zijn/haar ervaring en aanpak met collega's.
- ▲ Draagt eigen kennis over door collega's te laten deelnemen aan zijn/haar taken.
- + Selecteert gangbare en geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.
- + Deelt digitale gegevens, informatie en inhoud met behulp van een verscheidenheid aan de meest geschikte digitale tools.

Niveau B

- Demonstreert op een concrete manier handelingen en werkwijzen.
- Toont aan minder ervaren collega's hoe de taken op de meest doeltreffende manier kunnen aangepakt worden.
- Geeft op een gestructureerde manier specifieke kennis en inzichten aan collega's door.
- Geeft zijn/haar kennis en inzichten omtrent bepaalde handelingen door tijdens specifieke sessies.
- ▲ Draagt bij aan de verrijking van de kennis en inzichten van collega's.
- ▲ Deelt zijn/haar kennis, inzichten en ervaring met collega's.
- + Legt uit hoe men moet optreden als tussenpersoon om informatie en inhoud te delen met behulp van gangbare digitale technologieën.
- + Hanteert geschikte digitale technologieën om digitale gegevens, informatie en inhoud te delen.

Niveau A

- Leert zijn/haar collega's hoe ze specifieke knowhow kunnen verwerven door het hen te tonen.
- Helpt zijn/haar collega's door hen specifieke vaardigheden te tonen wanneer dit nuttig en nodig is.
- Geeft tijdens opleidingssessies zijn/haar expertise betreffende een specifiek domein door.
- Werkt een kader uit waarbinnen kennisoverdracht met anderen kan plaatsvinden.
- ▲ Draagt op een actieve manier bij aan de verrijking van de kennis en inzichten van collega's.
- ▲ Deelt spontaan zijn/haar kennis, inzichten en ervaring met collega's.
- + Past zijn/haar rol van tussenpersoon aan om informatie en inhoud te delen met behulp van digitale technologieën.
- + Toont anderen hoe ze moeten optreden als tussenpersoon om informatie en inhoud te delen met behulp van digitale technologieën.

Anderen begeleiden, een voorbeeldfunctie uitoefenen en hen ondersteunen in hun dagelijks functioneren.

● **Anderen begeleiden: een aanspreekpunt zijn en anderen begeleiden in de uitoefening van hun functie.**

- Geeft praktische tips aan collega's.
- Stelt zich beschikbaar op voor vragen van minder ervaren collega's.
- Fungeert als aanspreekpunt voor een aantal collega's.
- Zet collega's op weg bij de uitvoering van hun taken.
- Begeleidt nieuwkomers om hen snel vertrouwd te maken met de functie.
- Is beschikbaar en toegankelijk voor vragen van minder ervaren collega's.
- Begeleidt medewerkers individueel in de verdere ontwikkeling binnen hun functie.
- Begeleidt nieuwkomers om hun efficiëntie in hun functie te doen toenemen.
- Geeft gericht advies aan medewerkers/collega's om hen te doen groeien in hun functie.

■ **Voorbeeldfunctie uitoefenen: binnen de eigen functie als voorbeeld functioneren, zodat anderen kunnen leren op welke wijze het best taken en opdrachten worden aangepakt.**

- Wordt als voorbeeld aanzien voor het uitvoeren van bepaalde taken.
- Handelt als voorbeeldfiguur wat betreft praktische aspecten.
- Neemt actief een voorbeeldfunctie op zich, toont hoe het zou moeten.
- Leert anderen bepaalde handelingen door als voorbeeld te functioneren.
- Leert anderen bepaalde opdrachten uit te voeren door als voorbeeld te fungeren.
- Functioneert als voorbeeld binnen zijn/haar functie.
- Functioneert als aanspreekpunt met betrekking tot kennis en gebruik van bepaalde procedures.
- Functioneert als aanspreekpunt bij de uitvoering van bepaalde taken.
- Leert anderen bepaalde projecten uit te voeren door als voorbeeld te functioneren.

▲ **Anderen ondersteunen: anderen helpen indien nodig.**

- ▲ Zoekt op welke manier hij/zij een collega kan helpen.
- ▲ Neemt, indien nodig, werk over van een collega.
- ▲ Ziet waar hij/zij een collega kan helpen.
- ▲ Biedt hulp waar het nodig is.
- ▲ Helpt collega's door moeilijkheden heen.
- ▲ Doet het nodige om het werk van collega's te vergemakkelijken.
- ▲ Onderzoekt mogelijkheden om het werk van anderen efficiënter te laten verlopen.
- ▲ Anticipeert op mogelijke problemen bij de uitvoering van opdrachten van zijn/haar collega's.
- ▲ Neemt structurele maatregelen om het werk van collega's te vergemakkelijken.

Niveau D

- Geeft praktische tips aan collega's.
- Stelt zich beschikbaar op voor vragen van minder ervaren collega's.
- Wordt als voorbeeld aanzien voor het uitvoeren van bepaalde taken.
- Handelt als voorbeeldfiguur wat betreft praktische aspecten.
- ▲ Zoekt op welke manier hij/zij een collega kan helpen.
- ▲ Neemt, indien nodig, werk over van een collega.

Niveau C

- Fungeert als aanspreekpunt voor een aantal collega's.
- Zet collega's op weg bij de uitvoering van hun taken.
- Neemt actief een voorbeeldfunctie op zich, toont hoe het zou moeten.
- Leert anderen bepaalde handelingen door als voorbeeld te functioneren.
- ▲ Ziet waar hij/zij een collega kan helpen.
- ▲ Biedt hulp waar het nodig is.

Niveau B

- Begeleidt nieuwkomers om hen snel vertrouwd te maken met de functie.
- Is beschikbaar en toegankelijk voor vragen van minder ervaren collega's.
- Functioneert als voorbeeld binnen zijn/haar functie.
- Functioneert als aanspreekpunt met betrekking tot kennis en gebruik van bepaalde procedures.
- ▲ Helpt collega's door moeilijkheden heen.
- ▲ Doet het nodige om het werk van collega's te vergemakkelijken.

Niveau A

- Begeleidt nieuwkomers om hun efficiëntie in hun functie te doen toenemen.
- Geeft gericht advies aan medewerkers/collega's om hen te doen groeien in hun functie.
- Functioneert als aanspreekpunt bij de uitvoering van bepaalde taken.
- Leert anderen bepaalde projecten uit te voeren door als voorbeeld te functioneren.
- ▲ Anticipeert op mogelijke problemen bij de uitvoering van opdrachten van zijn/haar collega's.
- ▲ Neemt structurele maatregelen om het werk van collega's te vergemakkelijken.

Medewerkers aansturen

Geven van duidelijke instructies, opvolgen en bijsturen van resultaten van medewerkers en ervoor zorgen dat iedereen zich gepast gedraagt.

● Instructies geven: duidelijke richtlijnen geven met betrekking tot de taak en het verwachte resultaat.

- Geeft gerichte instructies voor een bepaalde taak.
- Spreekt duidelijk af wat moet gedaan worden tegen wanneer als hij/zij een taak doorgeeft.
- Geeft instructies op een eenduidige wijze.
- Schrijft de manier waarop en de termijn waarbinnen taken moeten worden uitgevoerd voor.
- Maakt duidelijke afspraken als hij/zij een taak toewijst.
- Zorgt ervoor dat iedereen weet welke taken hij/zij moet uitvoeren tegen wanneer.
- Geeft duidelijke richtlijnen aan de medewerkers/collega's.
- Geeft eenduidige instructies over de stappen die moeten gevolgd worden.

■ De acties van medewerkers bijsturen: het werk van medewerkers opvolgen en, indien nodig, noodzakelijke maatregelen nemen om hun acties bij te sturen.

- Controleert regelmatig het werk dat medewerkers uitgevoerd hebben.
- Stuurt de werkwijze van medewerkers bij als hun werk niet voldoet aan het beoogde resultaat.
- Controleert regelmatig of alles goed loopt.
- Stuurt de acties bij als de beoogde tussentijdse resultaten niet behaald worden.
- Controleert de resultaten van de medewerkers op geregelde tijdstippen.
- Stuurt resultaten van anderen bij in functie van de doelstelling en de beschikbare tijd.
- Volgt de taken van anderen regelmatig op.
- Installeert tussentijdse evaluatiemomenten om de resultaten op te volgen.
- Stuurt resultaten van anderen bij in functie van de doelstelling en de beschikbare tijd.

▲ De regels en reglementen bewaken: standaarden voor aangepast gedrag bepalen en ervoor zorgen dat ieder zich aan de regels houdt.

- ▲ Zorgt ervoor dat iedereen zich houdt aan de afspraken.
- ▲ Geeft wanneer nodig aan wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.
- ▲ Geeft aan wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.
- ▲ Zorgt ervoor dat iedereen de vastgestelde regels en procedures volgt.
- ▲ Controleert regelmatig of collega's zich aan de regels houden.
- ▲ Zorgt ervoor dat de medewerkers/collega's werken volgens de verwachtingen.
- ▲ Bepaalt wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.
- ▲ Voorziet maatregelen voor het geval regels en procedures worden overtreden.



Niveau D

- Geeft gerichte instructies voor een bepaalde taak.
- Spreekt duidelijk af wat moet gedaan worden tegen wanneer als hij/zij een taak doorgeeft.
- Controleert regelmatig het werk dat medewerkers uitgevoerd hebben.
- Stuur de werkwijze van medewerkers bij als hun werk niet voldoet aan het beoogde resultaat.
- ▲ Zorgt ervoor dat iedereen zich houdt aan de afspraken.
- ▲ Geeft wanneer nodig aan wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.

Niveau C

- Geeft instructies op een eenduidige wijze.
- Spreekt duidelijk af wat moet gedaan worden tegen wanneer als hij/zij een taak doorgeeft.
- Controleert regelmatig of alles goed loopt.
- Stuur de acties bij als de beoogde tussentijdse resultaten niet behaald worden.
- ▲ Zorgt ervoor dat iedereen zich houdt aan de afspraken.
- ▲ Geeft aan wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.

Niveau B

- Schrijft de manier waarop en de termijn waarbinnen taken moeten worden uitgevoerd voor.
- Maakt duidelijke afspraken als hij/zij een taak toewijst.
- Controleert de resultaten van de medewerkers op geregelde tijdstippen.
- Stuur resultaten van anderen bij in functie van de doelstelling en de beschikbare tijd.
- ▲ Zorgt ervoor dat iedereen de vastgestelde regels en procedures volgt.
- ▲ Controleert regelmatig of collega's zich aan de regels houden.

Niveau A

- Zorgt ervoor dat iedereen weet welke taken hij/zij moet uitvoeren tegen wanneer.
- Geeft eenduidige instructies over de stappen die moeten gevolgd worden.
- Installeert tussentijdse evaluatiemomenten om de resultaten op te volgen.
- Stuur resultaten van anderen bij in functie van de doelstelling en de beschikbare tijd.
- ▲ Bepaalt wat aangepast gedrag is en wat onaangepast gedrag is.
- ▲ Voorziet maatregelen voor het geval regels en procedures worden overtreden.

Medewerkers motiveren



Erkennen van de kwaliteiten van de medewerkers, hen stimuleren in het nemen van initiatieven door hen verantwoordelijkheden toe te kennen en de eigen leiderschapstijl aan hen aan te passen.

● Erkennen: erkennen wat medewerkers goed gedaan hebben en hen waarderen voor hun inzet.

- Zegt aan zijn/haar medewerkers wat ze goed gedaan hebben.
- Laat aan zijn/haar medewerkers blijken dat hun werk gewaardeerd wordt.
- Looft zijn/haar medewerkers voor geslaagde opdrachten.
- Beloont zijn/haar medewerkers voor de geleverde inspanningen.
- Bevestigt de medewerkers wanneer zij iets goed gedaan hebben.
- Toont zijn/haar medewerkers dat hun inzet gewaardeerd wordt.
- Geeft erkenning aan zijn/haar medewerkers.
- Toont vertrouwen in zijn/haar medewerkers en in hun prestaties.

■ Verantwoordelijkheden toevertrouwen: medewerkers stimuleren bij het nemen van initiatieven door hen verantwoordelijkheden toe te vertrouwen op basis van inzicht in hun kunnen en de beschikbare middelen.

- Vertrouwt taken toe aan een geschikte persoon.
- Vertrouwt taken toe aan medewerkers volgens hun beschikbaarheid.
- Vertrouwt de juiste taak aan de juiste persoon toe.
- Vertrouwt taken toe aan de medewerkers volgens een vooraf bepaalde planning.
- Geeft taken door aan de meest geschikte persoon.
- Geeft taken door aan zijn/haar medewerkers volgens hun capaciteiten.
- Delegeert taken aan zijn/haar medewerkers op basis van inzicht in hun kunnen, rekening houdend met de beschikbare middelen.
- Stimuleert zijn/haar medewerkers in het nemen van initiatieven door hen verantwoordelijkheden te geven.

▲ Leiderschapstijl aanpassen: de eigen leiderschapstijl aan medewerkers aanpassen om op die manier het goede functioneren te bevorderen.

- ▲ Begeleidt zijn/haar medewerker rekening houdend met hoe die functioneert.
- ▲ Verhoogt de motivatie binnen zijn/haar team door zijn/haar stijl van leidinggeven aan te passen.
- ▲ Houdt rekening met de functioneringswijze van zijn/haar team in zijn/haar managementaanpak.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan, rekening houdend met de inbreng van zijn/haar medewerkers.
- ▲ Houdt rekening met de eigenheid van elk individu bij het leidinggeven.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan om zaken gedaan te krijgen.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan aan de persoonlijkheid, de competenties of het niveau van de medewerkers.
- ▲ Is in staat zijn/haar stijl van leidinggeven aan te passen naargelang de situatie.

Niveau D

- Zegt aan medewerkers wat ze goed gedaan hebben.
- Laat aan zijn/haar medewerkers blijken dat hun werk gewaardeerd wordt.
- Vertrouwt taken toe aan een geschikte persoon.
- Vertrouwt taken toe aan medewerkers volgens hun beschikbaarheid.
- ▲ Begeleidt zijn/haar medewerker rekening houdend met hoe die functioneert.
- ▲ Verhoogt de motivatie binnen zijn/haar team door zijn/haar stijl van leidinggeven aan te passen.

Niveau C

- Looft zijn/haar medewerkers voor geslaagde opdrachten.
- Beloont zijn/haar medewerkers voor de geleverde inspanningen.
- Vertrouwt de juiste taak aan de juiste persoon toe.
- Vertrouwt taken toe aan de medewerkers volgens een vooraf bepaalde planning.
- ▲ Houdt rekening met de functioneringswijze van zijn/haar team in zijn/haar managementaanpak.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan, rekening houdend met de inbreng van zijn/haar medewerkers.

Niveau B

- Bevestigt medewerkers wanneer zij iets goed gedaan hebben.
- Toont zijn/haar medewerkers dat hun inzet wordt gewaardeerd.
- Geeft taken door aan de meest geschikte persoon.
- Geeft taken door aan zijn/haar medewerkers volgens hun capaciteiten.
- ▲ Houdt rekening met de eigenheid van elk individu bij het leiding geven.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan om zaken gedaan te krijgen.

Niveau A

- Geeft erkenning aan zijn/haar medewerkers.
- Toont vertrouwen in zijn/haar medewerkers en in hun prestaties.
- Delegeert taken aan zijn/haar medewerkers op basis van inzicht in hun kunnen, rekening houdend met de beschikbare middelen.
- Stimuleert zijn/haar medewerkers in het nemen van initiatieven door hen verantwoordelijkheden te geven.
- ▲ Past zijn/haar stijl van leidinggeven aan aan de persoonlijkheid, de competenties of het niveau van de medewerkers.
- ▲ Is in staat zijn/haar leiderschapstijl aan te passen naargelang de situatie.

Medewerkers ontwikkelen



Begeleiden van medewerkers in hun groei en gericht feedback geven aan medewerkers over hun functioneren (prestaties en ontwikkeling).

● **Competenties ontwikkelen: medewerkers gericht advies geven en begeleiden in hun groei; experimenteren met nieuw gedrag toelaten.**

- Moedigt de medewerkers aan om zich actief in te zetten voor hun eigen ontwikkeling.
- Zet de medewerkers aan om te vernieuwen, te innoveren in hun aanpak, op het gevaar af te mislukken (bron van aanleren).
- Geeft advies aan medewerkers omtrent hun ontwikkelingsmogelijkheden.
- Werkt samen met de medewerker een ontwikkelingsplan uit.
- Laat toe dat medewerkers met vallen en opstaan nieuw gedrag uitproberen.
- Bewaakt de vooruitgang in de ontwikkeling van de medewerkers.
- Geeft medewerkers middelen om zich te ontwikkelen.
- Creëert voor zijn/haar medewerkers mogelijkheden om bij te leren.

■ **Feedback geven: medewerkers inzicht geven in hun sterkte en zwakke kanten; zowel wat betreft hun prestaties als ontwikkeling.**

- Formuleert zijn/haar feedback aangepast aan de gevoeligheden van de medewerker en met respect voor iedereen.
- Geeft zowel positieve als negatieve feedback op een gepaste manier.
- Leert de medewerkers hun sterke en zwakke kanten kennen.
- Begeleidt de medewerkers bij in kaart brengen van hun eigen functioneren.



Niveau B

- Moedigt de medewerkers aan om zich actief in te zetten voor hun eigen ontwikkeling.
- Zet de medewerkers aan om te vernieuwen, te innoveren in hun aanpak, op het gevaar af te mislukken (bron van aanleren).
- Geeft advies aan medewerkers omtrent hun ontwikkelingsmogelijkheden.
- Formuleert zijn/haar feedback aangepast aan de gevoeligheden van de medewerker en met respect voor iedereen.
- Geeft zowel positieve als negatieve feedback op een gepaste manier.
- Leert de medewerkers hun sterke en zwakke kanten kennen.

Niveau A

- Geeft advies aan medewerkers omtrent hun ontwikkelingsmogelijkheden.
- Laat toe dat medewerkers met vallen en opstaan nieuw gedrag uitproberen.
- Bewaakt de vooruitgang in de ontwikkeling van de medewerkers.
- Geeft zowel positieve als negatieve feedback op een gepaste manier.
- Leert de medewerkers hun sterke en zwakke kanten kennen.
- Begeleidt de medewerkers bij in het in kaart brengen van hun eigen functioneren.



Bouwen van een team/teams

Samenwerking tussen teamleden en teams aanmoedigen, conflicten aanpakken en teamleden betrekken.

● **Samenwerking aanmoedigen: effectieve werkverbanden opzetten met het oog op het stimuleren van de samenwerking tussen teamleden en teams.**

- Stimuleert de cohesie tussen de teamleden.
- Moedigt mensen aan om aan werkgroepen deel te nemen.
- Zet samenwerkingsverbanden tussen teams of diensten op.
- Stelt effectieve teams samen in functie van de opdrachten.

■ **Conflicten aanpakken: conflicten aanpakken en oplossen door de knelpunten juist te identificeren en aangepaste acties te ondernemen.**

- Onderneemt de nodige stappen om conflicten aan te pakken.
- Herleidt conflicten tussen teamleden en teams tot hun ware properties.
- Nodigt conflicterende partijen uit om een conflict uit te praten.

▲ **Teamleden betrekken: anderen op een brede basis consulteren over belangrijke onderwerpen en ervoor zorgen dat iedereen een bijdrage kan leveren.**

- ▲ Moedigt elk teamlid aan om een bijdrage te leveren.
- ▲ Nodigt de leden van het team uit om eigen ideeën en opinies naar voor te brengen.
- ▲ Vraagt medewerkers naar hun mening omtrent cruciale onderwerpen.
- ▲ Vraagt de medewerkers van andere teams/de dienst naar hun mening omtrent cruciale onderwerpen.



Niveau A

- Zet samenwerkingsverbanden tussen teams of diensten op.
- Stelt effectieve teams samen in functie van de opdrachten.
- Onderneemt de nodige stappen om conflicten aan te pakken.
- Herleidt conflicten tussen teamleden en teams tot hun ware proporties.
- ▲ Nodigt de leden van het team uit om eigen ideeën en opinies naar voor te brengen.
- ▲ Vraagt medewerkers naar hun mening omtrent cruciale onderwerpen.



Teams aansturen

Aansturen van (multidisciplinaire) teams in de richting van de organisatiedoelstellingen door deze te coördineren en door de competenties van mensen correct in te schatten en in te zetten.

● (Multidisciplinaire) teams leiden: alle leden van de teams naar een zelfde doel leiden en de groepsactiviteiten coördineren.

- Coördineert de activiteiten van verschillende teams of disciplines.
- Leidt de verschillende teams naar hetzelfde objectief.
- Stuurt (multidisciplinaire) teams aan zodat een gemeenschappelijk doel bereikt wordt.

■ Richting geven: de richting aangeven waarin de organisatie verder moet evolueren en mensen in die richting sturen.

- Toont de verschillende teams in welke richting ze moeten evolueren.
- Geeft aan op welke wijze de organisatiedoelstellingen moeten bereikt worden.
- Geeft aan op welke wijze de organisatie zich verder moet ontwikkelen.

▲ Competenties beheren: competenties van anderen op een correcte, objectieve en genuanceerde wijze inschatten en deze op de meest effectieve wijze inzetten.

- ▲ Schat de competenties van medewerkers op objectieve wijze in.
- ▲ Zet kwaliteiten en de competenties van de medewerkers efficiënt in.
- ▲ Benut de complementariteit in de competenties van de verschillende medewerkers.



Niveau A

- Coördineert de activiteiten van verschillende teams of disciplines.
- Leidt de verschillende teams naar hetzelfde objectief.
- Toont de verschillende teams in welke richting ze moeten evolueren.
- Geeft aan op welke wijze de organisatie zich verder moet ontwikkelen.
- ▲ Schat de competenties van medewerkers op objectieve wijze in.
- ▲ Zet kwaliteiten en de competenties van de medewerkers efficiënt in.



Inspireren van de medewerkers door als rolmodel de visie en de waarden van de organisatie uit te dragen.

Optreden als rolmodel: medewerkers tot voorbeeld zijn door als rolmodel in de organisatie te functioneren.

- Toont het gedrag dat in de organisatie verwacht wordt.
- Functioneert als rolmodel in en van de organisatie.
- Inspireert door zijn/haar voorbeeldig gedrag anderen om zich in te zetten.
- Straalt charisma uit.

Visie en organisatiewaarden uitstralen: medewerkers op lange termijn begeistere door de visie en de waarden van de organisatie uit te dragen.

- Straalt de visie en de waarden van de organisatie uit in zijn/haar gedrag en taal.
- Laat zich bij het nemen van een beslissing leiden door de organisatiewaarden.
- Communiqueert een motiverende visie over de hele organisatie heen.
- Schaart anderen achter de organisatievisie en -waarden.



Niveau A

- Toont het gedrag dat in de organisatie verwacht wordt.
- Functioneert als rolmodel in en van de organisatie.
- Inspireert door zijn/haar voorbeeldig gedrag anderen om zich in te zetten.
- Straalt charisma uit.
- Straalt de visie en de waarden van de organisatie uit in zijn/haar gedrag en taal.
- Laat zich bij het nemen van een beslissing leiden door de organisatiewaarden.
- Communiqueert een motiverende visie over de hele organisatie heen.
- Schaart anderen achter de organisatievisie en -waarden.





Omgaan met relaties



Zich uitdrukken op een duidelijke en begrijpelijke manier zowel schriftelijk als mondeling en gegevens correct rapporteren.

● **Mondeling communiceren: gegevens, ideeën en meningen mondeling correct overbrengen op een gestructureerde manier, al dan niet ondersteund door aangepaste non-verbale communicatie (intonatie, houding, expressie, ritme, snelheid, articulatie, oogcontact,...).**

- Brengt de hoofdinhoud van zijn/haar boodschap duidelijk over.
- Brengt zijn/haar boodschap op een gestructureerde manier over.
- Maakt zijn/haar zinnen af.
- Zijn/haar verbale communicatie is duidelijk.
- Past over het algemeen een aan de situatie aangepaste non-verbale communicatie toe.
- Versterkt de boodschap door aangepaste non-verbale communicatie:
 - Ondersteunt zijn/haar boodschap op basis van oogcontact.
 - Zet zijn/haar boodschap uiteen met een energieke toon (intonatie, ritme, levendigheid).
 - Zet zijn/haar boodschap uiteen met een rustige, bedachtzame toon (intonatie, ritme, levendigheid).
 - Geeft blijk van een professionele houding: staat of zit recht (niet futloos), is hoffelijk, enz.
- Heeft voldoende kennis, gelet op zijn/haar taken en verantwoordelijkheden, van de in het kader van zijn/haar functie gehanteerde taal:
 - Maakt correcte zinsconstructies.
 - Drukt zich uit zonder taalfouten.
 - Hanteert een aangepaste woordenschat/de geschikte terminologie.
 - Hanteert een rijke en gevarieerde woordenschat.

■ **Schriftelijk communiceren: gegevens, ideeën en meningen schriftelijk correct overbrengen met de juiste structuur en terminologie, en zonder taalfouten.**

- Beheerst de juiste spelling.
- Maakt juiste zinsconstructies.
- Schrijft duidelijk en leesbaar.
- Stelt een gestructureerde tekst op.
- Kent het goede gebruik van leestekens.
- Hanteert een gepaste/aangepaste woordenschat.
- Hanteert een rijke en gevarieerde woordenschat.
- Brengt de hoofdinhoud van zijn/haar boodschap op een gestructureerde manier over.

▲ **Rapporteren: gegevens op een accurate manier weergeven of overbrengen volgens de gestelde regels en procedures.**

- ▲ Vult de nodige documenten correct in.
- ▲ Geeft de nodige gegevens weer volgens de voorziene regels en procedures.
- ▲ Rapporteert op een efficiënte manier.
- ▲ Geeft op tijd de nodige rapportering door aan zijn/haar gesprekspartners.

+ **Digcomp 2.1**
Communiceren met behulp van digitale technologieën.

- + Selecteert eenvoudige digitale technologieën om te communiceren.
- + Identificeert geschikte digitale communicatiemiddelen in een bepaalde context.
- + Voert specifieke en gangbare interacties uit met digitale technologieën.
- + Selecteert geschikte specifieke en gangbare digitale communicatiemiddelen voor een bepaalde context.
- + Gebruikt een verscheidenheid aan digitale technologieën om te communiceren.
- + Toont anderen de meest geschikte digitale communicatiemiddelen in een bepaalde context.

Standaardindicatoren

- Brengt de hoofdinhoud van zijn/haar boodschap duidelijk over.
- Versterkt de boodschap door aangepaste non-verbale communicatie.
- Heeft voldoende kennis, gelet op zijn/haar taken en verantwoordelijkheden, van de in het kader van zijn/haar functie gehanteerde taal.
 - Maakt juiste zinsconstructies.
 - Hanteert een gepaste/aangepaste woordenschat.
 - Brengt de hoofdinhoud van zijn/haar boodschap op een gestructureerde manier over.
- ▲ Geeft de nodige gegevens weer volgens de voorziene regels en procedures.
- ▲ Stelt op een efficiënte manier verslagen op.
- + Selecteert digitale technologieën om te communiceren.
- + Identificeert geschikte digitale communicatiemiddelen in een bepaalde context.
- + Voert specifieke en gangbare interacties uit met digitale technologieën.



Assertiviteit tonen

Zich profileren met overtuiging, en daarbij respect en empathie aan de dag leggen t.a.v. de gesprekspartner.

● **Zich profileren: een standpunt of opvatting eerlijk, direct en op een aangepaste wijze uiten.**

- Uit zijn/haar meningen met vertrouwen en blijft daarbij de eigen emoties de baas.
- Laat met overtuiging zijn/haar standpunt horen aan iedere deelnemer.
- Laat zijn/haar standpunt en principes horen tijdens besprekingen en vergaderingen, op basis van onderbouwde argumenten.
- Maakt met overtuiging een standpunt kenbaar, waarvan kan worden verwacht dat het niet goed onthaald/verteerd zal worden door de toehoorders.

■ **De gesprekspartner respecteren: De standpunten of opvattingen van de andere gesprekspartners respecteren, zonder daarbij de eigen standpunten prijs te geven.**

- Blijft bij het eigen standpunt in een discussie die met emotie is omgeven, en respecteert tegelijk de uitgedrukte emoties.
- Kan standvastig stelling nemen met respect voor de ander en zichzelf en draagt de gevolgen.
- Maakt zijn/haar standpunten op evenwichtige wijze bekend met respect voor de meningen en de rechten van de anderen.
- Interageert rustig en met respect in alle situaties.

▲ **Empathie tonen: luisteren naar en begrijpen van de boodschap van anderen en zich inleven in andermans situatie, hun beleving in kaart brengen.**

- ▲ Luistert aandachtig naar zijn/haar gesprekspartner en toetst af of hij/zij de boodschap begrepen heeft door deze te herformuleren.
- ▲ Geeft aan dat hij/zij de boodschap goed begrepen heeft of geeft aan wanneer hij/zij de boodschap niet heeft begrepen.
- ▲ Stelt vragen of vraagt om uitleg om specifieke informatie bij zijn/haar gesprekspartner te weten te komen, om de boodschap zo goed mogelijk te begrijpen.
- ▲ Interesseert zich in het welzijn van de gesprekspartners en houdt rekening met hun gevoeligheden.
- ▲ Toont begrip voor gesprekspartners die het emotioneel moeilijk hebben.
- ▲ Maakt de gesprekspartner duidelijk dat hij/zij zich kan inbeelden hoe hij/zij zich voelt, zonder evenwel net hetzelfde te voelen.



Standaardindicatoren

- Uit zijn/haar meningen met vertrouwen en blijft daarbij de eigen emoties de baas.
- Laat zijn/haar standpunt en principes horen tijdens besprekingen en vergaderingen, op basis van onderbouwde argumenten.
- Maakt zijn/haar standpunten op evenwichtige wijze bekend, met respect voor de meningen en de rechten van de anderen.
- Interageert rustig en met respect in alle situaties.
- ▲ Luistert aandachtig naar zijn/haar gesprekspartner en toetst af of hij/zij de boodschap begrepen heeft door deze te herformuleren.
- ▲ Stelt vragen of vraagt om uitleg om specifieke informatie bij zijn/haar gesprekspartner te weten te komen, om de boodschap zo goed mogelijk te begrijpen.



In team werken (K)

Groepsgeest creëren en bevorderen door zijn/haar mening en ideeën te delen en door bij te dragen aan de oplossing van conflicten tussen collega's.

● Overleggen: ideeën en opvattingen op een open manier delen met anderen en hen ertoe uitnodigen hetzelfde te doen.

- Deelt zijn/haar mening met de rest van de groep.
- Toont interesse in de opvattingen van anderen.
- Geeft zijn/haar opvattingen en ideeën door aan collega's.
- Zet zijn/haar collega's aan om alle nodige informatie door te geven.
- Deelt zijn/haar mening binnen het team zonder dat er expliciet naar gevraagd wordt.
- Zet zijn/haar collega's aan om spontaan informatie uit te wisselen.
- Bespreekt problemen en dossiers met de andere teamleden om zo tot een oplossing te komen.
- Zet medewerkers en/of collega's aan om spontaan informatie en opinies uit te wisselen.

■ Groepsgevoel stimuleren: teamgeest creëren door het aanmoedigen van communicatie en door het bundelen van krachten.

- Doet actief mee met groepsactiviteiten.
- Stimuleert een positieve sfeer in de groep.
- Doet het nodige om de communicatie in de groep te bevorderen.
- Integreert zich vlot in het team.
- Stemt eigen doelen af op de doelstellingen van het team.
- Betrekt zijn/haar collega's bij activiteiten die het groepsgevoel stimuleren.
- Neemt de nodige initiatieven die de groeps sfeer ten goede komen.
- Geeft het goede voorbeeld door zelf actief samen te werken en te communiceren met de teamleden.

▲ Bijdragen aan de oplossing van conflicten: zich inspinnen om de spanningen tussen collega's te verminderen en actief zoeken naar een consensus.

- ▲ Verzoent zich snel met een collega na een conflict.
- ▲ Voorkomt spanningen met zijn/haar collega's door onderlinge afspraken te respecteren.
- ▲ Levert inspanningen om meningsverschillen met zijn/haar collega's te harmoniseren.
- ▲ Leert uit de conflicten met zijn/haar collega's om ze in de toekomst te vermijden.
- ▲ Gaat het gesprek aan om een conflict met een collega bij te leggen.
- ▲ Onderneemt stappen om conflicten met zijn/haar collega's te voorkomen.
- ▲ Zet zelf de eerste stap om conflicten met zijn/haar collega's bij te leggen.
- ▲ Voorkomt conflicten door voorafgaande afspraken te maken met zijn/haar collega's.

+ Digcomp 2.4
Samenwerken via digitale technologieën.

- + Kiest eenvoudige digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt eenvoudige digitale tools om samenwerking te vergemakkelijken en te optimaliseren.
- + Kiest duidelijk bepaalde en gangbare digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt digitale tools in een samenwerkingscontext om taken en verantwoordelijkheden binnen een team te plannen en te delen.
- + Kiest digitale tools en technologieën in een telewerkcontext voor samenwerkingsprocessen en cocreatie van digitale inhoud.
- + Gebruikt geschikte digitale tools om de samenwerking tussen de leden van een team te bevorderen en tegelijkertijd de digitale toegankelijkheid te waarborgen.
- + Varieert het gebruik van de meest geschikte digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt geschikte digitale tools en technologieën voor co-constructie en cocreatie van gegevens, middelen en kennis.

Niveau D

- Deelt zijn/haar mening met de rest van de groep.
- Toont interesse in de opvattingen van anderen.
- Doet actief mee met groepsactiviteiten.
- Stimuleert een positieve sfeer in de groep.
- ▲ Verzoent zich snel met een collega na een conflict.
- ▲ Voorkomt spanningen met zijn/haar collega's door onderlinge afspraken te respecteren.
- + Kiest eenvoudige digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt eenvoudige digitale tools om samenwerking te vergemakkelijken en te optimaliseren.

Niveau C

- Geeft zijn/haar opvattingen en ideeën door aan collega's.
- Zet zijn/haar collega's aan om alle nodige informatie door te geven.
- Doet het nodige om de communicatie in de groep te bevorderen.
- Integreert zich vlot in het team.
- ▲ Levert inspanningen om meningsverschillen met zijn/haar collega's te harmoniseren.
- ▲ Leert uit de conflicten met zijn/haar collega's om ze in de toekomst te vermijden.
- + Kiest duidelijk bepaalde en gangbare digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt digitale tools in een samenwerkingscontext om taken en verantwoordelijkheden binnen een team te plannen en te delen.

Niveau B

- Deelt zijn/haar mening binnen het team zonder dat er expliciet naar gevraagd wordt.
- Zet zijn/haar collega's aan om spontaan informatie uit te wisselen.
- Stemt eigen doelen af op de doelstellingen van het team.
- Betrekt zijn/haar collega's bij activiteiten die het groepsgevoel stimuleren.
- ▲ Gaat het gesprek aan om een conflict met een collega bij te leggen.
- ▲ Onderneemt stappen om conflicten met zijn/haar collega's te voorkomen.
- + Kiest digitale tools en technologieën in een telewerkcontext voor samenwerkingsprocessen en co-creatie van digitale inhoud.
- + Gebruikt geschikte digitale tools om de samenwerking tussen de leden van een team te bevorderen en tegelijkertijd de digitale toegankelijkheid te waarborgen.

Niveau A

- Bespreekt problemen en dossiers met de andere teamleden om zo tot een oplossing te komen.
- Zet medewerkers en/of collega's aan om spontaan informatie en opinies uit te wisselen.
- Neemt de nodige initiatieven die de groepsfeer ten goede komen.
- Geeft het goede voorbeeld door zelf actief samen te werken en te communiceren met de teamleden.
- ▲ Zet zelf de eerste stap om conflicten met zijn/haar collega's bij te leggen.
- ▲ Voorkomt conflicten door voorafgaande afspraken te maken met zijn/haar collega's.
- + Varieert het gebruik van de meest geschikte digitale tools en technologieën voor samenwerkingsprocessen.
- + Gebruikt geschikte digitale tools en technologieën voor co-constructie en co-creatie van gegevens, middelen en kennis.

Servicegericht handelen (K)



Interne en externe klanten op een transparante, integere en objectieve manier begeleiden, hen een persoonlijke dienstverlening leveren en constructieve contacten onderhouden.

● **Klantgerichtheid:** de begunstigten op de eerste plaats stellen en aan hun noden tegemoetkomen door een snelle en persoonlijke service te leveren en hun klachten ernstig te nemen.

- Reageert snel als begunstigten een klacht hebben.
- Beluistert de klacht van de begunstigde met de nodige aandacht.
- Speelt adequaat in op de vraag van de begunstigde.
- Blijft steeds vriendelijk, ook wanneer de begunstigde een klacht heeft.
- Biedt een persoonlijke dienstverlening aan de begunstigde.
- Antwoordt snel op een klacht of een vraag van de begunstigde.
- Zet de nodige structuren op zodat klachten van begunstigten efficiënt behandeld worden.
- Zoekt naar mogelijkheden om de dienstverlening aan de begunstigten te verbeteren.

■ **Klanten begeleiden:** het begeleiden van de begunstigten naar de meest opportune oplossing in functie van hun noden, door op een transparante, integere en objectieve manier advies te geven.

- Stelt de nodige vragen om de begunstigde op de juiste manier te kunnen helpen.
- Geeft concrete antwoorden op de vragen van de begunstigde.
- Geeft een concrete oplossing voor het probleem dat de begunstigde aanbrengt.
- Geeft de begunstigde een transparant advies of verwijst hem/haar door naar de bevoegde personen of diensten.
- Geeft elke begunstigde op een aangepaste en objectieve wijze advies.
- Zorgt ervoor dat de begunstigten over transparante informatie beschikken.
- Begeleidt de begunstigde naar de meest opportune oplossing op basis van zijn/haar kennis en ervaring.
- Overloopt samen met de begunstigde de verschillende opties bij het zoeken naar de optimale oplossing.

▲ **Klantencontacten onderhouden:** constructieve contacten onderhouden met de begunstigten waardoor een uitwisseling van informatie en/of diensten kan worden gegarandeerd.

- ▲ Antwoordt duidelijk op vragen van de begunstigde.
- ▲ Beantwoordt de vragen van de begunstigde correct op een manier zodat deze laatste hem/haar kan vertrouwen.
- ▲ Neemt zelf, indien nodig, contact op met de begunstigde.
- ▲ Geeft blijk van een vakkundige aanpak.
- ▲ Neemt zijn/haar rol van aanspreekpunt voor de begunstigde op zich.
- ▲ Communiqueert op een efficiënte en transparante wijze met de begunstigde.
- ▲ Biedt op een bepaalde manier een gepersonaliseerde dienstverlening en advies aan de begunstigde zodat deze laatste hem/haar kan vertrouwen.
- ▲ Onderhoudt op regelmatige basis contacten met zijn/haar begunstigten.



Niveau D

- Reageert snel als begunstigden een klacht hebben.
- Beluistert de klacht van de begunstigde met de nodige aandacht.
- Stelt de nodige vragen om de begunstigde op de juiste manier te kunnen helpen.
- Geeft concrete antwoorden op de vragen van de begunstigde.
- ▲ Antwoordt duidelijk op vragen van de begunstigde.
- ▲ Beantwoordt de vragen van de begunstigde correct op een manier zodat deze laatste hem/haar kan vertrouwen.

Niveau C

- Speelt adequaat in op de vraag van de begunstigde.
- Blijft steeds vriendelijk, ook wanneer de begunstigde een klacht heeft.
- Geeft een concrete oplossing voor het probleem dat de begunstigde aanbrengt.
- Geeft de begunstigde een transparant advies of verwijst hem/haar door naar de bevoegde personen of diensten.
- ▲ Neemt zelf, indien nodig, contact op met de begunstigde.
- ▲ Geeft blijk van een vakkundige aanpak.

Niveau B

- Biedt een persoonlijke dienstverlening aan de begunstigde.
- Antwoordt snel op een klacht of een vraag van de begunstigde.
- Geeft elke begunstigde op een aangepaste en objectieve wijze advies.
- Zorgt ervoor dat de begunstigden over transparante informatie beschikken.
- ▲ Neemt zijn/haar rol van aanspreekpunt voor de begunstigde op zich.
- ▲ Communiqueert op een efficiënte en transparante wijze met de begunstigde.

Niveau A

- Zet de nodige structuren op zodat klachten van begunstigden efficiënt behandeld worden.
- Zoekt naar mogelijkheden om de dienstverlening aan de begunstigden te verbeteren.
- Begeleidt de begunstigde naar de meest opportune oplossing op basis van zijn/haar kennis en ervaring.
- Overloopt samen met de begunstigde de verschillende opties bij het zoeken naar de optimale oplossing.
- ▲ Biedt op een bepaalde manier een gepersonaliseerde dienstverlening en advies aan de begunstigde zodat deze laatste hem/haar kan vertrouwen.
- ▲ Onderhoudt op regelmatige basis contacten met zijn/haar begunstigden.

Advises geven aan zijn/haar gesprekspartners en een vertrouwensrelatie met hen opbouwen op basis van zijn/haar expertise.

Advies geven: het adviseren van klanten, burgers en anderen binnen en buiten de organisatie op basis van eigen expertise.

- Adviseert anderen om in te spelen op hun behoefte(n).
- Adviseert anderen op basis van regelgeving/procedures.
- Onderbouwt zijn/haar advies met argumenten.
- Onderbouwt zijn/haar advies met duidelijke en gestructureerde argumenten.
- Geeft raad aan anderen op basis van zijn/haar ervaring.
- Adviseert anderen op basis van zijn/haar kennis.
- Gebruikt heldere argumenten om zijn/haar advies te onderbouwen.
- Past de inhoud van zijn/haar adviezen aan de noden/situatie van de gesprekspartner aan.
- Geeft inhoudelijk correct advies aan anderen op grond van zijn/haar analyse van de situatie.
- Stoelt zijn/haar advies op een samenhangende redenering.
- Geeft advies op een strategisch niveau op basis van zijn/haar expertise en inzicht.

Geloofwaardigheid verwerven: een relatie opbouwen met anderen en vertrouwen wekken op basis van zijn/haar expertise.

- Bouwt met de partners een relatie op die berust op zijn/haar geloofwaardigheid.
- Geeft in de uitoefening van zijn/haar functie blijk van door zijn/haar collega's erkende expertise.
- Onderhoudt een netwerk van professionele relaties dankzij zijn/haar geloofwaardigheid.
- Bouwt vertrouwensrelaties op dankzij zijn/haar doordachte adviezen.
- Geeft blijk van expertise in zijn/haar activiteitendomein die naar waarde wordt geschat door zijn/haar collega's.
- Bouwt relaties verder uit door geloofwaardig over te komen.
- Bouwt een relatie op met belangrijke partners dankzij zijn/haar expertise.
- Bouwt een duurzame relatie op met anderen, mede door zijn/haar geloofwaardigheid.
- Wordt erkend als expert op zijn/haar terrein in zijn/haar organisatie en bij zijn/haar klanten.
- Wekt vertrouwen door zijn/haar expertise/kennis en deskundigheid.



Niveau D

- Adviseert anderen om in te spelen op hun behoefte(n).
- Adviseert anderen op basis van regelgeving/procedures.
- Onderbouwt zijn/haar advies met argumenten.
 - Bouwt met de partners een relatie op die berust op zijn/haar geloofwaardigheid.
 - Geeft in de uitoefening van zijn/haar functie blijk van door zijn/haar collega's erkende expertise.
 - Onderhoudt een netwerk van professionele relaties dankzij zijn/haar geloofwaardigheid.

Niveau C

- Adviseert anderen om in te spelen op hun behoefte(n).
- Adviseert anderen op basis van zijn/haar kennis.
- Onderbouwt zijn/haar advies met duidelijke en gestructureerde argumenten.
 - Bouwt vertrouwensrelaties op dankzij zijn/haar doordachte adviezen.
 - Geeft in de uitoefening van zijn/haar functie blijk van door zijn/haar collega's erkende expertise.
 - Onderhoudt een netwerk van professionele relaties dankzij zijn/haar geloofwaardigheid.

Niveau B

- Geeft raad aan anderen op basis van zijn/haar ervaring.
- Adviseert anderen op basis van zijn/haar kennis.
- Gebruikt heldere argumenten om zijn/haar advies te onderbouwen.
 - Bouwt vertrouwensrelaties op dankzij zijn/haar doordachte adviezen.
 - Geeft blijk van expertise in zijn/haar activiteitendomein die naar waarde wordt geschat door zijn/haar collega's.
 - Bouwt relaties verder uit door geloofwaardig over te komen.

Niveau A

- Past de inhoud van zijn/haar adviezen aan de noden/ situatie van de gesprekspartner aan.
- Geeft inhoudelijk correct advies aan anderen op grond van zijn/haar analyse van de situatie.
- Stoelt zijn/haar advies op een samenhangende redenering.
 - Bouwt een relatie op met belangrijke partners dankzij zijn/haar expertise.
 - Bouwt een duurzame relatie op met anderen, mede door zijn/haar geloofwaardigheid.
 - Wordt erkend als expert op zijn/haar terrein in zijn/haar organisatie en bij zijn/haar klanten.

Beïnvloeden



Impact hebben, onderhandelen om tot een win-winsituatie te komen en een publiek overtuigen.

● Impact hebben: een goede indruk maken op anderen, ideeën door anderen doen aanvaarden en anderen aanzetten tot actie.

- Onderbouwt zijn/haar betoog met overtuigende argumenten.
- Genereert impact op anderen.
- Argumenteert op overtuigende wijze.
- Komt overtuigend uit de hoek.
- Laat een positieve indruk na bij anderen.
- Overtuigt anderen bij het verdedigen van zijn/haar voorstellen en ideeën.
- Zet anderen aan tot actie.

■ Onderhandelen: een vooropgesteld doel bereiken door het hanteren van overtuigende argumenten, het aanvaarden van realistische compromissen, het realiseren van een win-win situatie.

- Gebruikt relevante argumenten bij onderhandelingen.
- Vermijdt slechte compromissen.
- Gebruikt overtuigende argumenten om de belangen van de dienst of de organisatie te verdedigen.
- Verkrijgt toegevingen dankzij zijn/haar argumenten.
- Bereikt tijdens onderhandelingen het vooropgestelde doel.
- Komt tot een win-winsituatie op het einde van een onderhandeling.
- Aanvaardt in onderhandelingen realistische compromissen voor de dienst/directie.
- Creëert een constructieve sfeer om over moeilijke dossiers te onderhandelen.
- Gebruikt overtuigende argumenten om de belangen van de dienst/organisatie te behartigen.

▲ Een publiek overtuigen: zijn/haar publiek ertoe bewegen om de waarde van zijn/haar ideeën of voorgestelde acties te erkennen door zijn/haar communicatiestijl aan te passen, doeltreffend te reageren op opmerkingen en vragen en de aandacht vast te houden.

- ▲ Structureert zijn/haar betoog volgens de boodschap die hij/zij wil overbrengen.
- ▲ Past zijn/haar communicatiestijl aan volgens de doelgroep.
- ▲ Verkrijgt de aandacht van het publiek.
- ▲ Bouwt zijn/haar voordrachten efficiënt op, rekening houdend met het doelpubliek waartoe hij/zij zich richt en/of de hoofdinformatie die hij/zij wil overbrengen.
- ▲ Behoudt tijdens voordrachten de aandacht van de toehoorders.
- ▲ Maakt optimaal gebruik van hulpmiddelen (multimedia) om het publiek te overtuigen.
- ▲ Speelt tijdens voordrachten adequaat in op de reacties van het publiek.
- ▲ Overtuigt het publiek tijdens toespraken en presentaties.
- ▲ Beantwoordt vragen en opmerkingen uit het publiek op overtuigende wijze.



Niveau D

- Onderbouwt zijn/haar boodschap met overtuigende argumenten.
- Genereert impact op anderen.
- Gebruikt relevante argumenten bij onderhandelingen.
- Vermijdt slechte compromissen.
- ▲ Structureert zijn/haar betoog volgens de boodschap die hij/zij wil overbrengen.
- ▲ Verkrijgt de aandacht van het publiek.

Niveau C

- Argumenteert op overtuigende wijze.
- Genereert impact op anderen.
- Gebruikt overtuigende argumenten om de belangen van de dienst of de organisatie te verdedigen.
- Verkrijgt toegevingen dankzij zijn/haar argumenten.
- ▲ Past zijn/haar communicatiestijl aan volgens de doelgroep.
- ▲ Verkrijgt de aandacht van het publiek.

Niveau B

- Komt overtuigend uit de hoek.
- Laat een positieve indruk na bij anderen.
- Bereikt tijdens onderhandelingen het vooropgestelde doel.
- Komt tot een win-winsituatie op het einde van een onderhandeling.
- ▲ Bouwt zijn/haar voordrachten efficiënt op, rekening houdend met het doelpubliek waartoe hij/zij zich richt en/of de hoofdinformatie die hij/zij wil overbrengen.
- ▲ Behoudt tijdens voordrachten de aandacht van de toehoorders.

Niveau A

- Overtuigt anderen bij het verdedigen van zijn/haar voorstellen en ideeën.
- Zet anderen aan tot actie.
- Aanvaardt in onderhandelingen realistische compromissen voor de dienst/directie.
- Creëert een constructieve sfeer om over moeilijke dossiers te onderhandelen.
- ▲ Speelt tijdens voordrachten adequaat in op de reacties van het publiek.
- ▲ Overtuigt het publiek tijdens toespraken en presentaties.



Relaties leggen

○ **Opbouwen van relaties en netwerken met mensen binnen en buiten de organisatie, met gelijken en doorheen verschillende hiërarchische niveaus.**

○ **Relaties leggen met gelijken: het opbouwen en onderhouden van formele en informele contacten om zo op de hoogte te blijven van de meest recente ontwikkelingen binnen het vakgebied.**

- Spreekt spontaan experts aan om geïnformeerd te blijven.
- Wendt formele of informele contacten aan om bij te blijven in zijn/haar vakgebied.
- Vertegenwoordigt de dienst/directie bij externe vergaderingen.

■ **Relaties leggen tussen niveaus: het in stand houden van goede relaties doorheen verschillende organisatieniveaus; overweg kunnen met zowel mensen uit de hogere als de lagere niveaus.**

- Onderhoudt hartelijke contacten met mensen op verschillende niveaus van de organisatie.
- Onderhoudt actief de relaties doorheen verschillende organisatieniveaus.
- Zet middelen in om de relaties tussen verschillende organisatieniveaus te bevorderen.

▲ **Externe relaties opbouwen: opbouwen en onderhouden van contacten met externe partners, instanties en organisaties.**

- ▲ Bouwt relaties op met mensen uit verschillende organisaties, relevant voor de eigen organisatie.
- ▲ Bouwt relaties op met instanties die een sleutelrol kunnen spelen in de verdere uitbouw van de organisatie.
- ▲ Bestendigt de betrekkingen met externe partners, instanties en organisaties.



Standaardindicatoren

- Spreekt spontaan experts aan om geïnformeerd te blijven.
- Wendt formele of informele contacten aan om bij te blijven in zijn/haar vakgebied.
- Onderhoudt hartelijke contacten met mensen op verschillende niveaus van de organisatie.
- Onderhoudt actief de relaties doorheen verschillende organisatieniveaus.
- ▲ Bouwt relaties op met instanties die een sleutelrol kunnen spelen in de verdere uitbouw van de organisatie.
- ▲ Bestendigt de betrekkingen met externe partners, instanties en organisaties.



Identificeren van de juiste externe partners voor de organisatie via formele en informele netwerken en opbouwen van strategische samenwerkingsverbanden.

● **Organisatiepartners selecteren: identificeren van de juiste externe partners voor de organisatie, opbouwen en aanwenden van formele en informele netwerken om het doel te bereiken.**

- Brengt mogelijke organisatiepartners in kaart.
- Identificeert de sleutelpartners voor de organisatie.
- Wendt zijn/haar netwerk aan om de organisatiedoelstellingen te bereiken.
- Ontwikkelt en onderhoudt externe relaties.
- Onderhoudt goede relaties met mogelijke businesspartners.

■ **Strategische samenwerkingsverbanden opzetten: strategische samenwerkingsverbanden opbouwen die cruciaal zijn voor de organisatie.**

- Identificeert potentiële strategische samenwerkingsverbanden.
- Helpt actief mee aan het uitbouwen van strategische samenwerkingsverbanden.
- Knoopt doelbewust externe contacten aan met het oog op het verwezenlijken van bepaalde doelstellingen.
- Bestendigt samenwerkingsverbanden die nuttig zijn voor het in stand houden van de activiteiten.



Standaardindicatoren

- Wendt zijn/haar netwerk aan om de organisatiedoelstellingen te bereiken.
- Bouwt externe relaties uit en houdt deze in stand.
- Onderhoudt goede relaties met mogelijke businesspartners.
- Helpt actief mee aan het opbouwen van strategische samenwerkingsverbanden.
- Knoopt doelbewust externe contacten aan met het oog op het verwezenlijken van bepaalde doelstellingen.
- Bestendigt samenwerkingsverbanden die nuttig zijn voor het in stand houden van de activiteiten.





**Omgaan met
het eigen functioneren**



Respect tonen

Respect tonen voor anderen, hun ideeën, meningen en kenmerken in het eigen gedrag, procedures en instructies aanvaarden, een professioneel en milieuverantwoord gedrag aannemen.

● Zich inclusief opstellen ten opzichte van collega's en interne of externe begunstigden: een open houding aannemen ten opzichte van anderen, hun ideeën, meningen en kenmerken. De geldende wetgeving inzake non-discriminatie en diversiteit naleven.

- Neemt een open houding aan ten aanzien van andere werkwijzen.
- Neemt een open houding aan ten aanzien van verschillende gesprekspartners, ongeacht hun kenmerken.
- Aanvaardt dat verschillende mensen andere ideeën en meningen hebben, zolang ze niet in strijd zijn met de wetgeving.
- Respecteert het feit dat collega's en interne of externe begunstigden andere werkwijzen hanteren.
- Behandelt collega's en interne of externe begunstigden op een gelijke manier in overeenstemming met de wetgeving inzake gelijke behandeling.
- Erkent wanneer zijn/haar idee/mening niet de beste is in de werkomgeving en accepteert dat.
- Moedigt anderen in de werkomgeving aan om een open houding aan te nemen ten opzichte van mensen met verschillende kenmerken.
- Moedigt anderen in de werkomgeving aan om een open houding aan te nemen ten opzichte van mensen met verschillende ideeën en meningen, zolang ze niet in strijd zijn met de wetgeving.
- Creëert een werkomgeving waarin openheid ten opzichte van anderen, hun ideeën, meningen en kenmerken een centrale rol speelt.
- Zijn/haar woorden en gedrag in de werkomgeving gaan gepaard met ruimdenkendheid.
- Respecteert de geldende interne wet- en regelgeving op het gebied van non-discriminatie, diversiteit en welzijn.
- Brengt de persoon/personen die ter zake bevoegd is/zijn binnen de instelling met de nodige discretie op de hoogte van elk gedrag of elke houding in de werkomgeving dat/die de geldende wet- en regelgeving inzake diversiteit en welzijn schendt.

■ Procedures en instructies aanvaarden: het beleid, de procedures en instructies aanvaarden en ze volgen.

- Aanvaardt de regels en procedures van de organisatie.
- Past de geldende regels en procedures van de organisatie toe.
- Volgt de gegeven instructies op.
- Volgt de instructies van een leidinggevende op.
- Past de geldende regels en procedures van de organisatie op correcte wijze toe.
- Respecteert zijn/haar oversten.
- Voert een taak uit volgens de voorgeschreven richtlijnen.
- Past de geldende regels en procedures van de organisatie op correcte wijze toe, zelfs indien hij/zij er niet volledig mee akkoord gaat.
- Respecteert de hiërarchische structuur.
- Voert zijn/haar taken en verantwoordelijkheden uit zoals wordt opgedragen.
- Moedigt anderen aan om de bestaande regelgeving en procedures te respecteren.
- Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid in overeenstemming met de verwachtingen.
- Aanvaardt ook moeilijke opdrachten indien een overste dat vraagt.

▲ De beginselen van milieu- en energietransitie* in acht nemen: actief optreden met respect voor het milieu.

- ▲ Beschouwt de beginselen van milieu- en energietransitie als een integraal onderdeel voor de kwaliteit van zijn/haar werk.
- ▲ Past de beginselen van milieu- en energietransitie toe in zijn/haar dagelijks werk.
- ▲ Zet de beginselen van milieu- en energietransitie om in acties die op het terrein toepasbaar zijn in functie van de context.
- ▲ Verbeterd de processen met het oog op een milieuverantwoord gedrag op het werk.
- ▲ Bepaalt hoe een collega het beste kan worden geholpen op het gebied van milieuverantwoordelijkheid.
- ▲ Neemt structurele maatregelen om het milieuverantwoord gedrag van collega's te bevorderen.
- ▲ Neemt actief een voorbeeldfunctie op, laat zien hoe de beginselen van milieu- en energietransitie moeten worden gerespecteerd.
- ▲ Anticipeert op mogelijke problemen bij het milieuverantwoord handelen van collega's.
- ▲ Sensibiliseert collega's tot bepaalde acties op het gebied van milieu- en energietransitie door als voorbeeld te functioneren.
- ▲ Onderneemt stappen op het gebied van milieu- en energietransitie.
- ▲ Is toegankelijk en beschikbaar voor vragen van collega's die minder bekend zijn met de beginselen van milieu- en energietransitie.
- ▲ Geeft gericht advies aan medewerkers/collega's om hen te doen groeien in hun milieuverantwoord gedrag.
- ▲ Geeft praktische tips aan collega's over milieu- en energietransitie en promoot ze.

*Milieu- en energietransitie moet verstaan worden als: het aannemen van individuele en collectieve houdingen en gedragingen die het Brussels Gewest in staat stellen te voldoen aan de milieu- en klimaatvereisten, en met name evolueren tot een zogenoemd "lageuitstoot"- of "laag-koolstofgehalte"-Gewest.

+ Digcomp 2.5 NetTiquette.

- + Weet dat bij het gebruik van digitale tools bepaalde communicatieregels moeten worden gerespecteerd.
- + Kiest eenvoudige digitale communicatiewijzen en -strategieën aangepast aan een publiek.
- + Maakt onderscheid tussen eenvoudige gedragsnormen en vaardigheden bij het gebruik van digitale technologieën en de interactie in digitale omgevingen.
- + Kent de communicatieregels bij het gebruik van digitale tools en past ze toe.
- + Maakt onderscheid tussen eenvoudige aspecten van culturele en generatiediversiteit waarmee rekening moet worden gehouden in digitale omgevingen.
- + Past verschillende gedragsnormen en vaardigheden toe bij het gebruik van digitale technologieën en de interactie in digitale omgevingen.
- + Past verschillende communicatiestrategieën toe in digitale omgevingen aangepast aan een publiek.

+ Digcomp 4.3 Beschermen van de gezondheid en het welzijn.

- + Is zich bewust van de risico's voor de gezondheid en de bedreigingen voor het fysieke en psychologische welzijn bij het gebruik van digitale technologieën.
- + Maakt verstandig gebruik van digitale technologieën om de risico's voor de gezondheid en de bedreigingen voor het fysieke en psychologische welzijn te vermijden.
- + Kiest specifieke en gangbare manieren om zichzelf te beschermen tegen gevaren in digitale omgevingen.
- + Gebruikt verschillende manieren om de risico's voor de gezondheid en de bedreigingen voor het fysieke en psychologische welzijn te vermijden bij het gebruik van digitale technologieën.
- + Gebruikt verschillende manieren om zichzelf en anderen te beschermen tegen gevaren in digitale omgevingen.

+ Digcomp 4.4 Beschermen van het milieu.

- + Herkent de basisimpact op het milieu van digitale technologieën en het gebruik ervan.
- + Past zijn/haar praktijken bij het gebruik van digitale technologieën aan om op een eenvoudige manier energie te besparen.
- + Houdt rekening met manieren om het milieu te beschermen tegen de impact van digitale technologieën en het gebruik ervan.
- + Neemt een verscheidenheid aan maatregelen bij het gebruik van digitale technologieën om het milieu te beschermen.

Standaardindicatoren

- Neemt een open houding aan ten aanzien van verschillende gesprekspartners, ongeacht hun kenmerken.
- Aanvaardt dat verschillende mensen andere ideeën en meningen hebben, zolang ze niet in strijd zijn met de wetgeving.
- Behandelt collega's en interne of externe begunstigden op een gelijke manier in overeenstemming met de wetgeving inzake gelijke behandeling.
 - ▲ Past de beginselen van milieu- en energietransitie toe in zijn/haar dagelijks werk.
 - ▲ Verbetert de processen met het oog op een milieuverantwoord gedrag op het werk.
 - ▲ Neemt actief een voorbeeldfunctie op, laat zien hoe de beginselen van milieu- en energietransitie moeten worden gerespecteerd.
- + Kent de communicatieregels bij het gebruik van digitale tools en past ze toe.
- + Kiest communicatiewijzen en -strategieën aangepast aan een publiek.
- + Maakt verstandig gebruik van technologieën om de risico's voor de gezondheid en de bedreigingen voor het fysieke en psychologische welzijn te vermijden.
- + Kiest specifieke en gangbare manieren om zichzelf te beschermen tegen gevaren in digitale omgevingen.
- + Herkent de impact op het milieu van digitale technologieën en het gebruik ervan.
- + Past zijn/haar praktijken bij het gebruik van digitale technologieën aan om op een eenvoudige manier energie te besparen.

Niveau D

- Aanvaardt de regels en procedures van de organisatie.
- Past de geldende regels en procedures van de organisatie toe.
- Volgt de gegeven instructies op.

Niveau C

- Past de geldende regels en procedures van de organisatie op correcte wijze toe.
- Respecteert zijn/haar oversten.
- Voert een taak uit volgens de voorgeschreven richtlijnen.

Niveau B

- Past de geldende regels en procedures van de organisatie op correcte wijze toe, zelfs indien hij/zij er niet volledig mee akkoord gaat.
- Respecteert de hiërarchische structuur.
- Voert zijn/haar taken en verantwoordelijkheden uit zoals wordt opgedragen.

Niveau A

- Moedigt anderen aan om de bestaande regelgeving en procedures te respecteren.
- Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid in overeenstemming met de verwachtingen.
- Aanvaardt ook moeilijke opdrachten indien een overste dat vraagt.

Zich aanpassen

Een flexibele houding aannemen ten aanzien van en inspelen op veranderende omstandigheden en diverse situaties.

● Omgaan met veranderingen: een flexibele houding aannemen tegenover veranderende omstandigheden en situaties en er zich, indien nodig, aan aanpassen.

- Aanvaardt andere werkwijzen indien de omstandigheden dit vereisen.
- Aanvaardt veranderingen in de groep.
- Aanvaardt verandering binnen bepaalde taken.
- Past zich vlot aan veranderingen aan die een impact hebben op het werk.
- Past zich vlot aan veranderende omstandigheden aan.
- Is flexibel in zijn/haar aanpak, houdt niet rigide vast aan het vertrouwde.
- Aanvaardt veranderingen.
- Reageert constructief als hem/haar gevraagd wordt zijn/haar aanpak te veranderen.
- Ziet de noodzaak van veranderingen in.
- Gaat soepel om met veranderingen in de dienst/directie.
- Levert kwalitatief werk ongeacht de omgevingsomstandigheden.
- Argumenteert de noodzaak van een verandering.

■ Zich aanpassen aan uiteenlopende situaties: de verscheidenheid aan situaties herkennen en erkennen, er een flexibele en open houding tegenover aannemen en er zich, indien nodig, aan aanpassen.

- Toont zich bereid om zijn/haar gedrag aan te passen.
- Past zijn/haar aanpak aan de vereisten van de situatie aan wanneer hem/haar daarom gevraagd wordt.
- Speelt op een aangepaste manier in op de noden van de situatie.
- Erkent dat specifieke situaties een verschillende aanpak vereisen.
- Speelt op een adequate manier in op de noden van de situatie.
- Stelt zich open en flexibel op ten aanzien van uiteenlopende situaties.
- Laat zich niet in de war brengen door de diversiteit aan situaties.
- Past zijn/haar gedrag aan de diversiteit van de situaties aan.
- Speelt snel in op de verscheidenheid van situaties.
- Speelt op een aangepaste manier in op de verscheidenheid van taken, situaties en omstandigheden.
- Moedigt anderen aan om hun gedrag aan de diversiteit van situaties aan te passen.
- Stelt zich open en flexibel op ten aanzien van uiteenlopende situaties en veranderingen.



Niveau D

- Aanvaardt andere werkwijzen indien de omstandigheden dit vereisen.
- Aanvaardt veranderingen in de groep.
- Aanvaardt verandering binnen bepaalde taken.
 - Toont zich bereid om zijn/haar gedrag aan te passen.
 - Past zijn/haar aanpak aan de vereisten van de situatie aan wanneer hem/haar daarom gevraagd wordt.
 - Speelt op een aangepaste manier in op de noden van de situatie.

Niveau C

- Past zich vlot aan veranderingen aan die een impact hebben op het werk.
- Past zich vlot aan veranderende omstandigheden aan.
- Is flexibel in zijn/haar aanpak, houdt niet rigide vast aan het vertrouwde.
 - Erkent dat specifieke situaties een verschillende aanpak vereisen.
 - Speelt op een adequate manier in op de noden van de situatie.
 - Stelt zich open en flexibel op ten aanzien van uiteenlopende situaties.

Niveau B

- Aanvaardt veranderingen.
- Reageert constructief als hem/haar gevraagd wordt zijn/haar aanpak te veranderen.
- Ziet de noodzaak van veranderingen in.
 - Stelt zich open en flexibel op ten aanzien van uiteenlopende situaties.
 - Past zijn/haar gedrag aan de diversiteit van de situaties aan.
 - Speelt snel in op de verscheidenheid van situaties.

Niveau A

- Gaat soepel om met veranderingen in de dienst/directie.
- Levert kwalitatief werk ongeacht de omgevingsomstandigheden.
- Argumenteert de noodzaak van een verandering.
 - Speelt op een aangepaste manier in op de verscheidenheid van taken, situaties en omstandigheden.
 - Moedigt anderen aan om hun gedrag aan de diversiteit van situaties aan te passen.
 - Stelt zich open en flexibel op ten aanzien van uiteenlopende situaties en veranderingen.

Betrouwbaarheid tonen (K)



Integer handelen in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie, vertrouwelijkheid respecteren, verbintenissen nakomen en elke vorm van partijdigheid vermijden.

● Eerlijk en integer handelen: vertrouwelijkheid respecteren en anderen en zichzelf op een eerlijke en integere wijze benaderen.

- Respekteert de vertrouwelijkheid van informatie.
- Is eerlijk in de relaties met anderen.
- Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens.
- Behandelt anderen op een respectvolle manier.
- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een respectvolle manier.
- Behandelt informatie met de nodige discretie.
- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.

■ Consistent handelen: zich consequent tonen in principes, waarden en gedrag; bouwen aan vertrouwen op basis van de eigen authenticiteit en nakomen van verbintenissen.

- Toont correct gedrag in de gegeven context.
- Komt afspraken die hij/zij is aangegaan na.
- Is stelselmatig in zijn/haar handelen.
- Toont zich zoals hij/zij is; houdt geen masker voor.
- Verwerft het vertrouwen van anderen door beloftes na te komen.
- Is het vertrouwen waard in zijn/haar handelen.
- Wint het vertrouwen van anderen door ondubbelzinnig te handelen.
- Is coherent tussen zijn/haar principes, waarden en gedrag.

▲ Loyaal handelen: op een gedisciplineerde manier te werk gaan in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie door genomen beslissingen te ondersteunen en uit te voeren.

- ▲ Handelt zoals is afgesproken.
- ▲ Gaat op een regelmatige manier te werk.
- ▲ Handelt in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie.
- ▲ Voert genomen beslissingen op een plichtsbewuste manier uit.
- ▲ Stemt zijn/haar gedrag adequaat af op zijn/haar waarden en principes.
- ▲ Handelt in overeenstemming met eigen principes en stemt deze af op die van de organisatie.

+ **Digcomp 4.1**
Beschermen van de digitale voorzieningen.

- + Identificeert manieren om digitale toestellen en inhoud te beschermen.
- + Kiest eenvoudige beschermings- en beveiligingsmaatregelen.
- + Maakt onderscheid tussen risico's en bedreigingen in digitale omgevingen.
- + Past beschermings- en beveiligingsmaatregelen toe om digitale voorzieningen te beschermen.
- + Kiest specifieke en gangbare beschermings- en beveiligingsmaatregelen.
- + Past verschillende methoden toe om digitale toestellen en inhoud te beschermen.
- + Maakt onderscheid tussen een verscheidenheid aan risico's en bedreigingen in digitale omgevingen.

+ **Digcomp 4.2**
Beschermen van de persoonsgegevens en de privacy.

- + Past specifieke en gangbare privacyverklaringen toe over de manier waarop persoonsgegevens worden gebruikt bij digitale diensten.
- + Identificeert eenvoudige manieren om identificeerbare digitale persoonlijke informatie te gebruiken en te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen schade.
- + Begrijpt hoe hij/zij identificeerbare persoonlijke informatie moet gebruiken en delen en tegelijkertijd zichzelf kan beschermen in digitale omgevingen.
- + Beschermt de persoonsgegevens en de privacy in digitale omgevingen.
- + Past verschillende manieren toe om zijn/haar persoonsgegevens en privacy te beschermen in digitale omgevingen.
- + Gebruikt specifieke en gangbare methoden om de persoonsgegevens en de privacy te beschermen in digitale omgevingen.
- + Past verschillende specifieke manieren toe om gegevens te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen gevaren.
- + Gebruikt specifieke en gangbare methoden om informatie waarmee personen kunnen worden geïdentificeerd, te gebruiken en te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen schade.



Niveau D

- Respecteert de vertrouwelijkheid van informatie.
- Is eerlijk in de relaties met anderen.
- Is correct in zijn/haar handelen.
- Komt afspraken die hij/zij is aangegaan na.
- ▲ Handelt zoals is afgesproken.
- ▲ Gaat op een regelmatige manier te werk.
- + Identificeert manieren om digitale toestellen en inhoud te beschermen.
- + Kiest eenvoudige beschermings- en beveiligingsmaatregelen.
- + Past specifieke en gangbare privacyverklaringen toe over de manier waarop persoonsgegevens worden gebruikt bij digitale diensten.
- + Identificeert eenvoudige manieren om identificeerbare digitale persoonlijke informatie te gebruiken en te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen schade.

Niveau C

- Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens.
- Behandelt anderen op een respectvolle manier.
- Toont zich zoals hij/zij is; houdt geen masker voor.
- Is stelselmatig in zijn/haar handelen.
- ▲ Handelt zoals is afgesproken.
- ▲ Gaat op een gedisciplineerde manier te werk.
- + Maakt onderscheid tussen risico's en bedreigingen in digitale omgevingen.
- + Past beschermings- en beveiligingsmaatregelen toe om digitale voorzieningen te beschermen.
- + Begrijpt hoe hij/zij identificeerbare persoonlijke informatie moet gebruiken en delen en tegelijkertijd zichzelf kan beschermen in digitale omgevingen.
- + Beschermde de persoonsgegevens en de privacy in digitale omgevingen.

Niveau B

- Gaat gepast om met vertrouwelijke gegevens.
- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een respectvolle manier.
- Verwerft het vertrouwen van anderen door beloftes na te komen.
- Is het vertrouwen waard in zijn/haar handelen.
- ▲ Handelt in overeenstemming met de verwachtingen van de organisatie.
- ▲ Voert genomen beslissingen op een plichtsbewuste manier uit.
- + Kiest specifieke en gangbare beschermings- en beveiligingsmaatregelen.
- + Past verschillende methoden toe om digitale toestellen en inhoud te beschermen.
- + Past verschillende manieren toe om zijn/haar persoonsgegevens en privacy te beschermen in digitale omgevingen.
- + Gebruikt specifieke en gangbare methoden om de persoonsgegevens en de privacy te beschermen in digitale omgevingen.

Niveau A

- Behandelt informatie met de nodige discretie.
- Behandelt anderen, in alle omstandigheden, op een eerlijke en rechtvaardige manier.
- Wint het vertrouwen van anderen door ondubbelzinnig te handelen.
- Is coherent tussen zijn/haar principes, waarden en gedrag.
- ▲ Stemt zijn/haar gedrag adequaat af op zijn/haar waarden en principes.
- ▲ Handelt in overeenstemming met eigen principes en stemt deze af op die van de organisatie.
- + Past verschillende methoden toe om digitale toestellen en inhoud te beschermen.
- + Maakt onderscheid tussen een verscheidenheid aan risico's en bedreigingen in digitale omgevingen.
- + Past verschillende specifieke manieren toe om gegevens te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen gevaren.
- + Gebruikt specifieke en gangbare methoden om informatie waarmee personen kunnen worden geïdentificeerd, te gebruiken en te delen en tegelijkertijd zichzelf en anderen te beschermen tegen schade.

Inzet tonen

Zich inzetten voor het werk door het beste van zichzelf te geven, hoge kwaliteit na te streven en te blijven doorzetten, ook bij tegenwerking.

● Betrokkenheid tonen: zich inzetten voor het werk dat men doet en het beste van zichzelf geven.

- Zet zich in voor het werk.
- Haalt het beste uit zichzelf.
- Wendt al zijn/haar bekwaamheden/competenties aan om zijn/haar taken tot een goed einde te brengen.
- Is toegewijd, gedreven en vastberaden.
- Is sterk betrokken bij de opdrachten voor de dienst, wil er alles over weten.
- Investeert de nodige tijd en energie om toch goed werk neer te zetten.
- Is begaan met de vooruitgang die door de organisatie geboekt wordt.
- Geeft het beste van zichzelf, ook in moeilijke omstandigheden.

■ Kwaliteitsbewust handelen: kwaliteitsstandaarden hanteren door het werk te controleren op fouten en kwaliteit leveren, zelfs bij detailarbeid; duurzaam handelen.

- Ziet erop toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details.
- Verbeter fouten in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd.
- Streeft de beste kwaliteit na.
- Controleert of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen.
- Stelt hoge eisen en probeert deze te bereiken.
- Corrigeert resultaten die niet aan de vereiste normen voldoen.
- Behoudt in zijn/haar handelen een goed evenwicht tussen kwaliteit en snelheid van uitvoeren.
- Waarborgt de kwaliteit van de geleverde producten/diensten.

▲ Doorzetten: het vermogen gepast en doelgericht te reageren als men geconfronteerd wordt met hindernissen.

- ▲ Houdt vol tot de taak is afgewerkt.
- ▲ Levert de nodige inspanning om het werk te voltooien.
- ▲ Blijft zich inzetten, ook bij routinematige taken.
- ▲ Zet door, ondanks vermoeidheid.
- ▲ Zet door, ook als het moeilijker gaat en tegenslagen opduiken.
- ▲ Zet door, ook wanneer hij/zij wordt geconfronteerd met tegenwerking of druk.
- ▲ Blijft werk van goede kwaliteit afleveren ondanks druk of eventuele obstakels.



Niveau D

- Zet zich in voor het werk.
- Haalt het beste uit zichzelf.
- Ziet erop toe dat het eigen werk een constante kwaliteit heeft, ook als het gaat om details.
- Verbeterf fouten in het eigen werk zodat een adequaat resultaat wordt afgeleverd.
- ▲ Houdt vol tot de taak is afgewerkt.
- ▲ Levert de nodige inspanning om het werk te voltooien.

Niveau C

- Wendt al zijn/haar bekwaamheden/competenties aan om zijn/haar taken tot een goed einde te brengen.
- Is toegewijd, gedreven en vastberaden.
- Streeft de beste kwaliteit na.
- Controleert of zijn/haar werk beantwoordt aan de gestelde kwaliteitsnormen.
- ▲ Blijft zich inzetten, ook bij routinematige taken.
- ▲ Zet door, ook als het moeilijker gaat en tegenslagen opduiken.

Niveau B

- Is sterk betrokken bij de opdrachten voor de dienst, wil er alles over weten.
- Investeert de nodige tijd en energie om toch goed werk neer te zetten.
- Stelt hoge eisen en probeert deze te bereiken.
- Corrigeert resultaten die niet aan de vereiste normen voldoen.
- ▲ Zet door, ook als het moeilijker gaat en tegenslagen opduiken.
- ▲ Zet door, ondanks vermoeidheid.

Niveau A

- Is begaan met de vooruitgang die door de organisatie geboekt wordt.
- Geeft het beste van zichzelf, ook in moeilijke omstandigheden.
- Behoudt in zijn/haar handelen een goed evenwicht tussen kwaliteit en snelheid van uitvoeren.
- Waarborgt de kwaliteit van de geleverde producten/diensten.
- ▲ Zet door, ook wanneer hij/zij wordt geconfronteerd met tegenwerking of druk.
- ▲ Blijft werk van goede kwaliteit afleveren ondanks druk of eventuele obstakels.

Resultaatgericht reageren op stress, de eigen emoties controleren en constructief omgaan met kritiek.

● Omgaan met stress: doelgericht reageren en kalm blijven in stresserende werksituaties.

- Blijft kalm in stresserende werksituaties.
- Behaalt ook onder tijdsdruk goede resultaten.
- Blijft zich concentreren op het werk als de druk hoog is.
- Blijft kalm in stresserende werksituaties.
- Blijft ook in moeilijkerere werkomstandigheden doelmatig handelen.
- Blijft de juiste beslissingen nemen in crisissituaties.
- Houdt een hoog kwaliteitsniveau aan in stresserende situaties.
- Neemt snel de juiste beslissingen in crisissituatie.
- Behoudt een positieve attitude ten aanzien van zijn/haar taken, zelfs wanneer de druk hoog is.

■ Omgaan met emoties: de eigen emoties beheersen en erover waken dat negatieve emoties het functioneren niet aantasten.

- Controleert zijn/haar emoties bij tegenslag.
- Heeft vertrouwen in zijn/haar eigen kunnen.
- Controleert zijn/haar emoties.
- Zet een situatie uit het heden of uit het verleden, die als stresserend en/of lastig wordt ervaren, van zich af.
- Onderneemt zelfverzekerd acties.
- Controleert zijn/haar emoties in moeilijke situaties.
- Toont zelfvertrouwen bij het ondernemen van nieuwe of complexe acties.
- Laat zich niet gemakkelijk uit het lood slaan.

▲ Omgaan met kritiek: kritiek aanvaarden zonder defensief of vijandig te worden; na kritiek constructief verdergaan, zelfs als die kritiek niet terecht was, en er lessen uit trekken.

- ▲ Staat open voor constructieve opmerkingen van anderen over zijn/haar werk.
- ▲ Staat open voor opmerkingen van anderen over zijn/haar werk.
- ▲ Gaat constructief om met kritiek.
- ▲ Neemt kritiek niet persoonlijk op.
- ▲ Aanvaardt kritiek en plaatst deze in het juiste kader.
- ▲ Reageert constructief, ook wanneer de kritiek naar zijn/haar mening niet terecht is.



Niveau D

- Blijft kalm in stresserende werksituaties.
- Behaalt ook onder tijdsdruk goede resultaten.
- Controleert zijn/haar emoties bij tegenslag.
- Heeft vertrouwen in zijn/haar eigen kunnen.
- ▲ Staat open voor constructieve opmerkingen van anderen over zijn/haar werk.
- ▲ Gaat constructief om met kritiek.

Niveau C

- Blijft zich concentreren op het werk als de druk hoog is.
- Blijft kalm in stresserende werksituaties.
- Controleert zijn/haar emoties.
- Zet een situatie uit het heden of uit het verleden, die als stresserend en/of lastig wordt ervaren, van zich af.
- ▲ Staat open voor opmerkingen van anderen over zijn/haar werk.
- ▲ Gaat constructief om met kritiek.

Niveau B

- Blijft ook in moeilijker werkomstandigheden doelmatig handelen.
- Blijft de juiste beslissingen nemen in crisissituaties.
- Onderneemt zelfverzekerd acties.
- Controleert zijn/haar emoties in moeilijke situaties.
- ▲ Neemt kritiek niet persoonlijk op.
- ▲ Aanvaardt kritiek en plaatst deze in het juiste kader.

Niveau A

- Neemt snel de juiste beslissingen in crisissituatie.
- Behoudt een positieve attitude ten aanzien van zijn/haar taken, zelfs wanneer de druk hoog is.
- Toont zelfvertrouwen bij het ondernemen van nieuwe of complexe acties.
- Laat zich niet gemakkelijk uit het lood slaan.
- ▲ Aanvaardt kritiek en plaatst deze in het juiste kader.
- ▲ Reageert constructief, ook wanneer de kritiek naar zijn/haar mening niet terecht is.

Zichzelf ontwikkelen (K)



De eigen groei actief plannen en beheren in functie van zijn/haar mogelijkheden, interesses en ambities door het eigen functioneren in vraag te stellen en zich continu nieuwe inzichten, vaardigheden en kennis eigen te maken.

● Persoonlijke groei plannen: de eigen groei actief plannen en beheren in functie van mogelijkheden, interesses en ambities.

- Volgt de opleidingen die hem/haar worden aangeboden.
- Volgt de nodige opleidingen om de taakuitvoering beter onder de knie te krijgen.
- Volgt opleidingen uit eigen initiatief.
- Schoolt zich bij, in functie van de noden.
- Levert een extra inspanning om zich professioneel te ontwikkelen.
- Vraagt zelf naar bijscholing indien hij/zij voelt dat er bepaalde tekortkomingen zijn.
- Neemt initiatief om kennis te verwerven door gebruik te maken van diverse middelen (lectuur, benchmarking, opleiding, seminars,...).
- Volgt evoluties en schoolt zich bij volgens de professionele noden.
- Doet voorstellen voor eigen bijscholing, in functie van toekomstige noden.

■ Zichzelf in vraag stellen: eigen functioneren kritisch in vraag stellen.

- Toont interesse om bij te leren.
- Heeft aandacht voor de bestaande ontwikkelmogelijkheden van zijn/haar loopbaan.
- Heeft een goed zicht op wat hij/zij nog wil leren.
- Heeft voor zichzelf een doel bepaald in zijn/haar loopbaan.
- Neemt leerkansen, om zijn/haar loopbaan te ontwikkelen met beide handen aan.
- Plant de ontwikkeling van zijn/haar loopbaan op middellange termijn.
- Heeft een goed zicht op wat zijn/haar ontwikkelingsnoden zijn.
- Heeft een duidelijk beeld van zijn/haar professionele evolutiemogelijkheden.
- Zet de nodige stappen om zijn/haar ambities op lange termijn waar te maken.

▲ Continu leren: zich continu nieuwe inzichten, vaardigheden en kennis eigen maken in functie van de professionele noden of groei; leren uit fouten.

- ▲ Zoekt wat hij/zij nog kan verbeteren met betrekking tot zijn/haar eigen functioneren.
- ▲ Stelt zijn/haar aanpak in vraag.
- ▲ Trekt lessen uit gekregen opmerkingen.
- ▲ Stelt zijn/haar kennis en vaardigheden regelmatig in vraag om ze te vervolledigen.
- ▲ Zoekt feedback over geleverde prestaties.
- ▲ Kent eigen competenties en beperkingen en is hier eerlijk over.
- ▲ Vraagt om feedback over zijn/haar gedrag en past dit aan indien nodig.
- ▲ Laat opmerkingen niet liggen, maar wendt deze aan als leeropportunities.

+ Digcomp 5.4 Identificeren van zijn/haar gebreken op het vlak van digitale competenties.

- + Heeft aandacht voor mogelijkheden om zijn/haar digitale competenties te ontwikkelen die moeten worden verbeterd of bijgewerkt.
- + Volgt opleidingen in de domeinen waarin zijn/haar eigen digitale competenties moeten worden verbeterd of bijgewerkt.
- + Begrijpt waar zijn/haar digitale competenties moet worden verbeterd of bijgewerkt.
- + Identificeert methoden om zijn/haar digitale leemten op te vullen en de nodige digitale competenties te verwerven.
- + Zoekt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en blijft op de hoogte van de digitale evolutie.
- + Neemt het initiatief om zichzelf te ontwikkelen in het digitale domein om bij te blijven met de digitale evolutie.
- + Zoekt specifieke kansen om zichzelf te ontwikkelen en bij te blijven met de digitale evolutie.



Niveau D

- Volgt de opleidingen die hem/haar worden aangeboden.
- Volgt de nodige opleidingen om de taakuitvoering beter onder de knie te krijgen.
 - Toont interesse om bij te leren.
 - Heeft aandacht voor de bestaande ontwikkelmogelijkheden van zijn/haar loopbaan.
- ▲ Zoekt wat hij/zij nog kan verbeteren met betrekking tot zijn/haar eigen functioneren.
- ▲ Stelt zijn/haar aanpak in vraag.
 - + Heeft aandacht voor mogelijkheden om zijn/haar digitale competenties te ontwikkelen die moeten worden verbeterd of bijgewerkt.
 - + Volgt opleidingen in de domeinen waarin zijn/haar eigen digitale competenties moeten worden verbeterd of bijgewerkt.

Niveau C

- Volgt opleidingen uit eigen initiatief.
- Schoolt zich bij, in functie van de noden.
 - Heeft een goed zicht op wat hij/zij nog wil leren.
 - Heeft voor zichzelf een doel bepaald in zijn/haar loopbaan.
- ▲ Zoekt waar hij/zij nog iets kan bijleren over het eigen functioneren.
- ▲ Trekt lessen uit gekregen opmerkingen.
 - + Begrijpt waar zijn/haar digitale competenties moet worden verbeterd of bijgewerkt.
 - + Identificeert methoden om zijn/haar digitale leemten op te vullen en de nodige digitale competenties te verwerven.

Niveau B

- Levert een extra inspanning om zich professioneel te ontwikkelen.
- Vraagt zelf naar bijscholing indien hij/zij voelt dat er bepaalde tekortkomingen zijn.
 - Neemt leerkansen, om zijn/haar loopbaan te ontwikkelen met beide handen aan.
 - Plant de ontwikkeling van zijn/haar loopbaan op middellange termijn.
- ▲ Stelt zijn/haar kennis en vaardigheden regelmatig in vraag om ze te vervolledigen.
- ▲ Zoekt feedback over geleverde prestaties.
 - + Zoekt mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling en blijft op de hoogte van de digitale evolutie.
 - + Neemt het initiatief om zichzelf te ontwikkelen in het digitale domein om bij te blijven met de digitale evolutie.

Niveau A

- Neemt initiatief om kennis te verwerven door gebruik te maken van diverse middelen (lectuur, benchmarking, opleiding, seminars,...).
- Volgt evoluties en schoolt zich bij volgens de professionele noden.
 - Heeft een duidelijk beeld van zijn/haar professionele evolutiemogelijkheden.
 - Zet de nodige stappen om zijn/haar ambities op lange termijn waar te maken.
- ▲ Kent eigen competenties en beperkingen en is hier eerlijk over.
- ▲ Vraagt om feedback over zijn/haar gedrag en past dit aan indien nodig.
 - + Zoekt specifieke kansen om zichzelf te ontwikkelen en bij te blijven met de digitale evolutie.
 - + Neemt het initiatief om zichzelf te ontwikkelen in het digitale domein om bij te blijven met de digitale evolutie.

Doelstellingen behalen (K)



Beschikken over de inzet, de wil en de ambitie om resultaten te boeken en de verantwoordelijkheid op zich nemen voor de correctheid van ondernomen acties.

● Scorend vermogen tonen: kansen herkennen en op het juiste moment de juiste acties ondernemen die tot resultaat leiden.

- Neemt elk nuttig initiatief om tot een goed resultaat te komen.
- Ziet mogelijkheden om zijn/haar resultaten te verbeteren.
- Gaat op zoek naar manieren om tot een maximaal resultaat te komen.
- Onderneemt gerichte acties om zijn/haar resultaten te verbeteren.
- Herkent bepaalde opportuniteiten binnen het eigen verantwoordelijkheidsdomein.
- Benut mogelijkheden om resultaten te behalen.
- Benut opportuniteiten in het voordeel van de dienst/directie.
- Ziet langetermijnoportuniteiten voor de dienst/directie en speelt er met succes op in.

■ Resultaatgerichtheid tonen: resultaten genereren door doelgericht en binnen de beschikbare tijd acties te ondernemen.

- Weet welke acties hij/zij moet ondernemen om gewenste resultaten te bereiken.
- Houdt de vooropgestelde resultaten voor ogen en laat zich niet afleiden.
- Bereikt de vooropgestelde resultaten, ondanks mogelijke problemen.
- Behaalt resultaten binnen zijn/haar domein door vlot in te spelen op onvoorziene omstandigheden.
- Maakt het mogelijk om kortetermijnresultaten te behalen door gepast te reageren op hindernissen.
- Behaalt resultaten op lange termijn door hinderpalen te overwinnen.
- Behaalt resultaten met de dienst door vlot in te spelen op onvoorziene omstandigheden.

▲ Verantwoordelijkheid opnemen voor ondernomen acties: aansprakelijkheid opnemen voor de kwaliteit van ondernomen acties, binnen het eigen vakgebied, tegenover de collega's, de organisatie en de burgers.

- ▲ Toont zich verantwoordelijk voor de taken die worden uitgevoerd.
- ▲ Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op voor de eigen fouten.
- ▲ Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op voor de juistheid van informatie die doorgegeven wordt.
- ▲ Neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de juistheid van de geleverde prestaties.
- ▲ Neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de eigen fouten en deze van collega's of medewerkers.
- ▲ Legt verantwoording af ten aanzien van derden voor gemaakte fouten en behaalde resultaten.
- ▲ Neemt tegenover de organisatie de verantwoordelijkheid op voor de kwaliteit van de geleverde expertise.



Niveau D

- Neemt elk nuttig initiatief om tot een goed resultaat te komen.
- Ziet mogelijkheden om zijn/haar resultaten te verbeteren.
- Weet welke acties hij/zij moet ondernemen om gewenste resultaten te bereiken.
- Houdt de vooropgestelde resultaten voor ogen en laat zich niet afleiden.
- ▲ Toont zich verantwoordelijk voor de taken die worden uitgevoerd.
- ▲ Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op voor de eigen fouten.

Niveau C

- Gaat op zoek naar manieren om tot een maximaal resultaat te komen.
- Onderneemt gerichte acties om zijn/haar resultaten te verbeteren.
- Bereikt de vooropgestelde resultaten, ondanks mogelijke problemen.
- Weet welke acties hij/zij moet ondernemen om resultaten te bereiken.
- ▲ Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op voor de juistheid van informatie die doorgegeven wordt.
- ▲ Neemt zijn/haar verantwoordelijkheid op voor de eigen fouten.

Niveau B

- Herkent bepaalde opportuniteiten binnen het eigen verantwoordelijkheidsdomein.
- Benut mogelijkheden om resultaten te behalen.
- Behaalt resultaten binnen zijn/haar domein door vlot in te spelen op onvoorziene omstandigheden.
- Maakt het mogelijk om kortetermijnresultaten te behalen door gepast te reageren op hindernissen.
- ▲ Neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de juistheid van de geleverde prestaties.
- ▲ Neemt de verantwoordelijkheid op zich voor de eigen fouten en deze van collega's of medewerkers.

Niveau A

- Benut opportuniteiten in het voordeel van de dienst/directie.
- Ziet langetermijnopportuniteiten voor de dienst/directie en speelt er met succes op in.
- Behaalt resultaten op lange termijn door hinderpalen te overwinnen.
- Behaalt resultaten met de dienst door vlot in te spelen op onvoorziene omstandigheden.
- ▲ Legt verantwoording af ten aanzien van derden voor gemaakte fouten en behaalde resultaten.
- ▲ Neemt tegenover de organisatie de verantwoordelijkheid op voor de kwaliteit van de geleverde expertise.

Organisatie- betrokkenheid tonen

Zich borg stellen voor het behalen van de beoogde resultaten van de organisatie en daarom op de hoogte blijven van de omgeving waarin de organisatie actief is. Ontwikkelen en in stand houden van de organisatiestructuur, -beleid en -doelstellingen.

● **Persoonlijke verantwoordelijkheid tonen:** de absolute eindverantwoordelijkheid dragen voor het behalen van de beoogde resultaten, tegenover de organisatie en de burgers.

- Staat borg voor de resultaten van de dienst/directie.
- Waarborgt de contacten met derden i.v.m. het behalen van de doelstellingen van de dienst/directie.
- Weet zich verantwoordelijk voor het behalen van de vooropgestelde doelstellingen.

■ **Omgevingsbewust zijn:** gericht zijn op en goed geïnformeerd zijn over maatschappelijke en politieke ontwikkelingen en andere omgevingsfactoren.

- Volgt maatschappelijke evoluties op de voet.
- Blijft actief op de hoogte van veranderingen in de politieke omgeving.
- Houdt zich goed geïnformeerd over de evoluties in de omgeving.

▲ **Bewust blijven van de organisatie:** bewust zijn van de organisatiestructuur, organisatiebeleid en -doelstellingen ontwikkelen en in stand houden; inspelen op veranderingen hierin.

- ▲ Heeft een goed inzicht in de dienst- of directiestructuur en past die zo nodig aan.
- ▲ Is zich bewust van de noden tot verandering van de organisatiestructuur en -politiek.
- ▲ Ontwikkelt de doelstellingen van de dienst/directie.



Standaardindicatoren

- Staat borg voor de resultaten van de dienst/directie.
- Waarborgt de contacten met derden i.v.m. het behalen van de doelstellingen van de dienst/directie.
- Volgt maatschappelijke evoluties op de voet.
- Blijft actief op de hoogte van veranderingen in politieke omgeving.
- ▲ Heeft een goed inzicht in de dienst- of directiestructuur en past die zo nodig aan.
- ▲ Is zich bewust van de noden tot verandering van de organisatiestructuur en -politiek.





Technische competenties

IMPEMENTATIETEAM

- **Referentiepersonen:**

Salvina Macaluso
Touria Ouchan
Frédéric Mauquoy

- **Met speciale dank aan:**

Natacha Bottelier
Wim Van Orshaegen

- **Grafisch ontwerp en lay-out:**

Laurent Goelff

- **Vertaling:**

Cellule traduction
Service publique régional de Bruxelles

- **Editie:**

2026

- **Voor meer informatie:**

org@talent.brussels



ONZE PARTNERS



